

Tjänsteskrivelse Göteborgsregionens kommunalförbund  
Handläggare: Gunnel Rydberg, förbundssekreterare  
Datum: 2022-02-01, Diarienummer: 2021-00186

# Val av ledamot i styrgruppen för arbetsmarknad

## Förslag till beslut

Förbundsstyrelsen föreslås välja Mona Burås Dieng (S), Lilla Edet, till ny ledamot i styrgruppen för arbetsmarknad fram till och med nuvarande mandatperiod.

## Sammanfattning av ärendet

Annette Fransson (S), Lilla Edet, har av sagt sig uppdraget som ledamot i GR:s styrgrupp för arbetsmarknad. Till ny ledamot i styrgruppen föreslår GR:s valberedning Mona Burås Dieng (S), Lilla Edet.

Helena Söderbäck  
Förbundsdirektör

Gunnel Rydberg  
Förbundssekreterare

## Skickas till

Lilla Edets kommun

Tjänsteskrivelse Göteborgsregionens kommunalförbund  
Handläggare: Gunnel Rydberg, förbundssekreterare  
Datum: 2022-01-04, Diarienummer: 2022-00008

# Val av representant från GR till det politiska Samrådsorganet SRO

## Förslag till beslut

Förbundsstyrelsen föreslås utse ny representant från GR till det politiska Samrådsorganet SRO enligt presidiets förslag.

## Sammanfattning av ärendet

Kent Lagrell (M), Öckerö, ordförande i GR:s styrgrupp för social välfärd, har avlagt sitt uppdrag som representant från GR i det politiska Samrådsorganet SRO. En ny representant bör utses på förslag av förbundsstyrelsens presidium.

SRO hanterar samverkans- och ansvarsfrågor mellan Västra Götalandsregionen och länets 49 kommuner. VästKoms styrelse och regionstyrelsen i VGR beslutade 2019 att bifalla ett förslag om att kommunerna, utöver sina fyra kommunalförbundsordföranden, representeras i SRO av ytterligare fyra förtroendevalda, en från varje kommunalförbund.

Tanken är att det ska vara en förtroendevald med uppdrag inom socialtjänst/vård- och omsorgsområdet. Förbundsstyrelsen utsåg 2019-05-24, på förslag från sitt presidium, ordföranden i styrgruppen för social välfärd, Kent Lagrell (M), Öckerö, till representant.

## Beslutsunderlag

- Protokollsutdrag § 40
- TU Förslag till förstärkt politisk dialog mellan Västra Götalandsregionen och länets kommuner om hälso- och sjukvård

Helena Söderbäck  
Förbundsdirektör

Gunnel Rydberg  
Förbundssekreterare

## Protokollsutdrag

### § 40. Val av representant från GR till det politiska Samrådsorganet SRO

Diarienummer: 2019-00222.014

#### Beslut

Kent Lagrell (M), Öckerö, ordförande i GR:s styrgrupp för social välfärd, utses till representant från GR till det politiska Samrådsorganet SRO.

#### Sammanfattning av ärendet

Det politiska samrådsorganet, SRO, hanterar samverkans- och ansvarsfrågor mellan Västra Götalandsregionen och länets 49 kommuner. VästKoms styrelse beslutade den 2 april att bifalla ett förslag om att kommunerna, utöver sina fyra kommunalförbundsordföranden, får ytterligare fyra förtroendevalda med i SRO, en från varje kommunalförbund. Tanken är att det ska vara en förtroendevald med uppdrag inom socialtjänst/vård- och omsorgsområdet. Från GR är förslaget att ordföranden i styrgruppen för social välfärd, Kent Lagrell (M), Öckerö, utses till representant.

#### SKICKAS TILL

Västra Götalandsregionen

Vid protokollet

Gunnel Rydberg  
Förbundssekreterare

Justeras:

Axel Josefson  
Ordförande

Miguel Odhner  
Justerare

**Tjänsteutlåtande**

Datum 2019-03-18

Diarienummer RS 2019-01741

**Västra Götalandsregionen**

**Koncernkontoret**

Handläggare: Bengt Sätterskog

Telefon: 0705-573707

E-post: [bengt.satterskog@vgregion.se](mailto:bengt.satterskog@vgregion.se)

Till VästKoms styrelse och regionstyrelsen

## **Förslag till förstärkt politisk dialog mellan Västra Götalandsregionen och länets kommuner om hälso- och sjukvård**

### **Förslag till beslut**

1. Förslag till utvecklade form för politiskt samråd mellan Västra Götalandsregionen och länets kommuner fastställs.

### **Sammanfattning av ärendet**

Samrådsorganet (SRO) har under många år varit en mötesplats på länsnivå för Västra Götalandsregionen (VGR) och länets kommuner i välfärdsfrågor, främst hälso- och sjukvård och angränsande socialtjänst. VGR har företrätts av regionstyrelsens och hälso- och sjukvårdsstyrelsens presidier och kommunerna av respektive ordförande i de fyra kommunalförbunden. SRO sammanträder fyra gånger per år.

I syfte att utveckla den politiska dialogen mellan VGR och länets kommuner föreslås att SRO utvidgas och att rollen förtydligas i beredning av gemensamma hälso- och sjukvårdsfrågor inför beslut av respektive sjukvårdshuvudman, men även i beredningen av ärenden som får konsekvenser för den andra huvudmannen.

Huvuduppdraget för SRO är målinriktad politik i syfte är att utveckla och fördjupa samverkan om de verksamheter med offentligt uppdrag som huvudmännen ansvarar för. Den enskilde ska få god och säker vård, stöd och omsorg med effektiva samordnade insatser.

SRO kompletteras därför med en förtroendevald per kommunalförbund som inom respektive kommunalförbundsområde (alt inom resp. kommunalförbund) har uppdrag inom välfärds-/omsorgsområdet.

### **Fördjupad beskrivning av ärendet**

Hälso- och sjukvårdsavtalet 2017 mellan länets kommuner och VGR anger den gemensamma värdegrunden. Samarbetet mellan parterna ska kännetecknas av att:

- individens behov, inflytande och självbestämmande är alltid utgångspunkt för hälso- och sjukvården.

- utifrån patientens perspektiv ska vården vara lättillgänglig, effektiv och säker med god kvalitet och gott bemötande.
- varje medarbetare bidrar aktivt med sin kunskap och kompetens samt samarbetar så att hälso- och sjukvården upplevs som en välfungerande helhet.

Kommunerna och VGR står inför stora gemensamma utmaningar de närmaste åren. Den demografiska utvecklingen, teknisk och medicinsk utveckling, digitaliseringsens möjligheter, tillgången till kompetens, ökade krav och förväntningar från patienter och närstående och begränsade resurser är några exempel.

Utvecklingen av god och nära vård i Västra Götaland är ett gemensamt arbete för kommunerna och VGR. SRO:s uppgift är att verka för samsyn i länsövergripande frågor om strategier för att möta dessa utmaningar. Hälso- och sjukvårdsavtalet är en viktig grund för parternas gemensamma arbete.

Inför viktiga beslut utgör SRO en gemensam beredning som består av två personer utsedda av respektive kommunalförbund (ordföranden i kommunalförbundet respektive en företrädare med uppdrag inom välfärds-/omsorgsområdet), regionstyrelsens presidium och hälso- och sjukvårdsstyrelsens presidium. Ordförandeskapet för SRO alternerar årligen mellan regionstyrelsens ordförande och ordförande för VästKom.

SRO har inget mandat att fatta länsövergripande beslut utan är en samråds- och beredningsgrupp för informationsutbyte och som i förekommande fall rekommenderar huvudmännen att fatta beslut i frågor som rör samtliga 49 kommuner och Västra Götalandsregionen. I SRO bör uppföljning av resultat av samverkan rapporteras och diskuteras.

Vid politiska samrådsmöten ska kommunallagens bestämmelser om nämnder gälla i tillämpliga delar. Detta innebär bland annat att minnesanteckningar, inte protokoll, ska föras och beslut benämns ställningstaganden. Minnesanteckningar skall undertecknas av ordföranden och publiceras på hemsida.

Det omställnings- och utvecklingsarbete av vården som pågår i VGR är av särskilt värde för politiskt samråd. Samverkan mellan VGR och kommunerna är central i flera av omställningens områden.

För att beredningsprocessen ska bli effektivt är det viktigt att SRO:s ledamöter har mandat att svara för de frågor som behandlas. Eventuella avvikande förslag/uppfattningar ska redovisas i anslutning till ärendets hantering i SRO och kan bifogas till anteckningarna. SRO ska biträdas av förbundsdirektören för VästKom och en ansvarig tjänsteperson som regiondirektören utser.

Ett alternativ till att utveckla SRO vore att en särskild beredning inrättas under regionstyrelsen eller hälso- och sjukvårdsstyrelsen. Företrädare för kommunalförbunden kunde ingå i en sådan beredning. Att samråda och samverka i form av en beredning inom VGR skulle inte på samma sätt som SRO utgöra en neutral plattform då den viktigaste uppgiften vore att bereda ärenden inför beslut i VGR.

Regionfullmäktige har beslutat att det under hälso- och sjukvårdsstyrelsen ska finnas en omställnings- och samordningsberedning bestående av presidierna för de fem hälso- och sjukvårdsnämnderna samt hälso- och sjukvårdsstyrelsens presidium. På samma sätt har denna beredning sin viktigaste uppgift i att bereda ärenden inför beslut i hälso- och sjukvårdsstyrelsen.

## **Beredning**

Föreliggande förslag har tagits fram i samverkan mellan VästKom och Koncernkontoret.

Koncernkontoret

Ann-Sofi Lodin  
Regiondirektör

# Samrådsunderlag inför budget för GR 2023

## Förslag till beslut

Förbundsstyrelsen föreslås besluta att översända bifogade samrådsunderlag till medlemskommunerna med hemställan om synpunkter senast den 1 april 2022.

## Sammanfattning av ärendet

Enligt förbundsordningen ska förbundsstyrelsen bereda medlemskommunerna tillfälle att yttra sig över ett samrådsunderlag avseende budget för nästkommande år. För 2023 har bifogade förslag till samrådsunderlag inför rambudget tagits fram. Medlemskommunernas synpunkter ska vara GR tillhanda senast 1 april 2022. Beslut fattas i förbundsstyrelsen 13 maj och förbundsfullmäktige 14 juni. Rambudgeten kompletteras under senare delen av 2022 med en detaljbudget som beslutas i förbundsstyrelsen 25 november och i förbundsfullmäktige 13 december.

## Beslutsunderlag

- Rambudget 2023 (bilaga)
- [Strategisk inriktning för GR 2020-2023](#) (länk)
- [Plan och detaljbudget 2022](#) (länk)

## BESKRIVNING AV ÄRENDET

### Bakgrund

#### Beslut om reduktion av årsavgiften till GR från och med 2022

Vid förbundsstyrelsens behandling av rambudget 2021 för GR 2020-05-08 uppdrog förbundsstyrelsen åt förbundsdirektören att i samband med beredning av samrådet inför budget 2022 redovisa vad årsavgiften används till samt ta fram en konsekvensbeskrivning av vad det skulle innebära för kommunalförbundet att sänka årsavgiften med upp till tio procent.

Vid förbundsstyrelsens sammanträde 2020-11-27 fattades beslut om ett antal åtgärder att vidta i en omfattning som motsvarar en sänkning av GR:s årsavgift medlemskommunerna med 3 mkr. Förslaget om att reducera årsavgiften från 75,52 kronor per invånare till 72,64 per invånare från och med verksamhetsåret 2022 och åren därefter arbetades in i rambudget inför 2022 som efter samråd med medlemskommunerna godkändes av förbundsfullmäktige 2021-09-14.

Tjänsteskrivelse Göteborgsregionens kommunalförbund  
Handläggare: Gunnel Rydberg, förbundssekreterare  
Datum 2022-01-04, Diarienummer: 2022-00007

Förbundsdirektören fick samtidigt ett uppdrag att utreda kring en eventuell frysning av årsavgiften mellan åren 2022 och 2023.

Viktigt att konstatera är att Göteborgsregionens kommunalförbund finansiellt inte fungerar som en anslagsfinansierad kommunal förvaltning eller ett kommunalt bolag. Förbundet är mer att jämföras med en utvecklingsorganisation i en större koncern. Årsavgiften har ett högt värde som bekräftelse på den överenskommelse som fattats mellan kommunerna trots att den utgör en mindre del av förbundets omsättning. Årsavgiften används också för att finansiera tid för att bevaka och påverka utifrån storstadsregionens intressen. En minskning av årsavgiften får direkt negativa konsekvenser inom olika områden, vilket konstaterades i samband med utredningen av konsekvenserna av minskad årsavgift inför samråd 2022.

Beslut om sänkning av årsavgiften togs mitt i pandemin, och detsamma gäller frågan om att eventuellt frysa årsavgiften från och med år 2023. Pandemin har inneburit ekonomiska påfrestningar för förbundet och resulterat i en rad anpassningar och prioriteringar i verksamheten. Kopplat till det politiska arbetet har förbundet haft flera pandemirelaterade överklaganden av beslut till förvaltningsrätten vilket krävt merkostnader i form av bland annat juridiskt stöd, arbetstid samt extra sammanträde i förbundsfullmäktige. Pandemin kvarstår även under 2022 vilket medför fortsatta ekonomiska utmaningar för förbundet.

Befolkningstillväxten i Göteborgsregionen är enligt SCB nere på historiskt låga tal under perioden 2022-2024. Det innebär att uppräkningsen av årsavgiften beräknas ligga runt 0,5-0,75 procent. Det utgör redan idag en ekonomisk utmaning som förbundet har att hantera kopplat till lönerevisionerna och övrig prisutveckling.

Förslaget är därför att uppräkningsen av årsavgiften fortsätter att följa invånarantalet i respektive kommun på samma sätt som idag, men i enlighet med den sedan tidigare beslutade sänkningen av nivån på årsavgiften till 72,64 kr/invånare.

### **Strategisk inriktning**

Till föreliggande rambudget 2023 bifogas strategisk inriktning för GR 2020–2023 som antogs av förbundsfullmäktige 2019-06-18. Inga revideringar har gjorts i detta dokument, utan det ligger fast för hela perioden. Syftet med en flerårig strategisk inriktning är att befästa långsiktigheten i GR:s uppdrag, förtydliga förbundets målformuleringar samt bättre tillgodose kraven på uppföljning. Styrkedjan som utformats innebär att den strategiska inriktningen ligger till grund för den årliga planen, där utmaningarna konkretiseras i form av fokusområden för uppföljning. I sista steget i styrkedjan följs planen upp i delårsbokslut och årsredovisning för aktuellt budgetår.

Genom att den strategiska inriktningen 2020–2023 nu på nytt översänds till medlemskommunerna för synpunkter tillsammans med den årliga



Tjänsteskrivelse Göteborgsregionens kommunalförbund

Handläggare: Gunnel Rydberg, förbundssekreterare

Datum 2022-01-04, Diarienummer: 2022-00007

rambudgeten får kommunerna möjlighet att ge inspel till förbundets fortsatta arbete med att möta utmaningarna under strategins sista år 2023.

Under 2022 inleds även det viktiga arbetet med att ta fram nästa strategiska inriktning för GR.

Helena Söderbäck  
Förbundsdirektör

Bo Andersson  
Ekonomichef

### **Skickas till**

Medlemskommunerna

# Rambudget 2023



# EKONOMI

## BUDGETÖVERSIKT 2022–2023

I juni 2019 fattade förbundsfullmäktige beslut om en ny strategisk inriktning för åren 2020–2023. Den innehåller sex utmaningar som förbundsstyrelsen har i uppdrag att särskilt arbeta med under ovannämnda period. För att uppnå en god ekonomistyrning behöver ekonomin vara integrerad med styrningen av verksamheten.

Enligt SCB:s befolkningsstatistik per den 1/11 2021 uppgick antalet invånare i Göteborgsregionen till 1 056 394 vilket är en ökning med 6 802 invånare jämfört med 31/12 2020.

Den definitiva årsavgiften för 2023 kommer baseras på befolkningstal per 31/12 2021 och angiven årsavgift för 2023 i detta underlag ska därför ses som preliminär.

Årsavgiften beräknas utgöra cirka 18 procent av GR:s beräknade omsättning 2023.

Resterande del av omsättningen (82 %) består av flera olika finansieringskällor, såsom staten, EU, Västra Götalandsregionen och medlemskommunerna genom samverkansavtal.

## RESULTATBUDGET 2022 SAMT PROGNOSEN 2023, TKR.

GR:s rambudget beslutas i juni av förbundsfullmäktige efter det att samrådsunderlaget beretts.

GR arbetar därefter under hösten fram detaljbudget för det kommande året och i december månad fastställer sedan förbundsfullmäktige GR:s detaljbudget inför kommande verksamhetsår. Resultatbudgeten är en sammanställning över de kostnader och intäkter GR räknar med under respektive verksamhetsår.

GR har beslutat om en budget 2021 på +750 tkr efter två år där satsningar gjorts på gymnasie-antagningens IT-system samt utveckling av GR:s externa hemsida.

GR:s verksamhet anpassas efter erhållen finansiering. Detaljbudgeten är i ekonomisk balans i enlighet med de av förbundsstyrelsen antagna riktlinjerna för God ekonomisk hushållning. För att skapa stabilitet i verksamheten behöver GR ha ett positivt resultat. På GR finns fortfarande en solid grund att stå på även efter de beslutade ianspråktagandet av del ur det egna kapitalet under 2020 samt 2021.

Resultatbudgeten nedan visar budgeterade intäkter, budgeterade kostnader samt budgeterat resultat för fastställd budget 2022 samt prognos 2023.

Resultatbudget 2022–2023, tkr.

RESULTATBUDGET GR (TKR)	GR	
	Budget 2022	Budget 2023
<b>Verksamhetens intäkter</b>	<b>419 759</b>	<b>432 352</b>
<i>varav årsavgifter avsedda för GR:s verksamhet</i>	48 659	49 051
<i>varav årsavgifter transfererade till andra regionala organisationer</i>	27 583	27 685
<b>Verksamhetens kostnader</b>	<b>-416 817</b>	<b>-428 602</b>
<i>Avskrivningar</i>	-2 842	-4 000
<b>Verksamhetens nettokostnader</b>	<b>100</b>	<b>-250</b>
<i>Skatteintäkter/Generella statsbidrag och utjämning</i>	-	-
<b>Verksamhetens resultat</b>	<b>100</b>	<b>-250</b>
<i>Finansiella intäkter</i>	650	1 000
<i>Finansiella kostnader</i>	-	-
<b>Resultat efter finansiella poster</b>	<b>750</b>	<b>750</b>
<i>Extraordinära poster</i>	-	-
<i>Inkomstskatt</i>	-	-
<b>Årets resultat</b>	<b>750</b>	<b>750</b>

## BALANSBUDGET OCH NYCKELTAL

GR använder sig av nyckeltalen Soliditet och Likviditet för att säkerställa den finansiella ställningen på kort och lång sikt.

Soliditet definieras här som eget kapital i förhållande till balansomslutningen. Soliditeten anger den finansiella ställningen på lång sikt, det vill säga vilken beredskap som finns för att möta oförutsedda händelser, till exempel framtida resultatförsämringar.

Likviditet definieras här som förhållandet mellan omsättningstillgångar (exklusive varulager) och kortfristiga skulder. Likviditeten visar vilken beredskap som finns för att klara de löpande betalningarna.

### Medlemskommunernas årsavgifter

GR:s årsavgift låg still från 2003 då avgiften uppgick till 68,11 kronor per invånare. En teknisk justering av årsavgiften 2010 med 4 kronor genomfördes när FoU i Väst inkorporerades som en ordinarie verksamhet inom GR. Dessa 4 kronor hade fram tills dess fakturerats vid sidan av årsavgiften. Ungefär samtidigt beslutade förbundsstyrelsen om höjt bidrag till Västkuststiftelsen med 2 kronor per invånare. Sammanlagt blev då avgiften 74,11 kronor per invånare.

Inför budget 2018 höjdes årsavgiften med 1,41 kr per invånare till 75,52 kronor per invånare till följd av nya uppdrag som GR anförtrots i form av samordningsansvar kring kommunernas gemensamma agerande i hälso- och sjukvårdsfrågor på delregional nivå samt för beredningsansvaret för det delregionala kollektivtrafikrådet (DKR). Förbundsfullmäktige beslutade om sänkning av årsavgiften med 2,88 kr från och med 2022. Föreslagen årsavgift från 2023 blir då oförändrad från år 2022, dvs. 72,64 kr/invånare.

Hur årsavgiften fördelar sig per medlemskommun för 2022 tillsammans med förslag 2023 efter reduktion framgår av tabell nedan.

Balansbudget 2022–2023, tkr.

BALANSBUDGET	GR	
	Budget 2022-12-31	Budget 2023-12-31
<b>TILLGÅNGAR</b>		
<b>A. Anläggningstillgångar</b>	<b>20 870</b>	<b>26 500</b>
I. Immateriella anläggningstillgångar	1 336	6 500
II. Materiella anläggningstillgångar	804	1 000
III: Finansiella anläggningstillgångar	18 730	19 000
<b>B. Bidrag till infrastruktur</b>	-	-
<b>C. Omsättningstillgångar</b>	<b>229 560</b>	<b>274 145</b>
I. Förråd mm	18 393	19 437
II. Fordringar	45 622	55 109
III. Kortfristiga placeringar	-	-
IV. Kassa & Bank	165 545	199 599
<b>S:A TILLGÅNGAR</b>	<b>250 430</b>	<b>300 645</b>
<b>EGET KAPITAL, AVSÄTTNINGAR &amp; SKULDER</b>		
<b>A. Eget kapital</b>	<b>47 077</b>	<b>47 827</b>
I. Årets resultat	750	750
II. Resultatutjämningsreserv	-	-
III. Övrigt eget kapital	46 327	47 077
<b>B. Avsättningar</b>	-	-
<b>C. Skulder</b>	<b>203 353</b>	<b>252 818</b>
I. Långfristiga skulder	-	-
II. Kortfristiga skulder	203 353	252 818
<b>S:A EGET KAPITAL, AVSÄTTNINGAR &amp; SKULDER</b>	<b>250 430</b>	<b>300 645</b>
Soliditet	18,8%	15,9%
Likviditet (kassalikh)	112,9%	100,8%

Årsavgiftens fördelning per kommun 2022 samt förslag 2023, (tkr)

ÅRSAVGIFT		
	2022	2023
<b>Kommun</b>		
Ale	2 315	2 336
Alingsås	3 022	3 035
Göteborg	42 353	42 598
Härryda	2 778	2 811
Kungsbacka	6 169	6 193
Kungälv	3 418	3 485
Lerum	3 125	3 151
Lilla Edet	1 037	1 053
Mölnadal	5 078	5 082
Partille	2 870	2 877
Stenungsund	1 964	1 988
Tjörn	1 173	1 186
Öckerö	940	942
<b>Summa</b>	<b>76 242</b>	<b>76 737</b>

## GR transfererar till följande organisationer

Transfereringarna fastställs årligen av förbundsstyrelsen i detaljbudgetprocessen.

Transfereringarna till Västkoststiftelsen och till Västkom är rörliga och varierar utifrån antalet kommuninvånare. Den totala årsavgiften till GR för 2023 uppgår till 76 736 tkr. Av den sammanlagda årsavgiften beräknas sedan 36 procent eller 26,15 kronor per kommuninvånare att transfereras vidare till andra regionala organisationer.

**Business Region Göteborg (BRG):** ett aktiebolag som är helägt av Göteborg Stad. Uppdraget är att bidra till hög sysselsättning, investeringar och ett diversifierat näringsliv i Göteborgsregionens medlemskommuner. Samarbetet med BRG är reglerat i samverkansavtal där bolaget arbetar med näringslivsutveckling i ett regionalt perspektiv tillsammans med Göteborgsregionens medlemskommuner.

**Göteborg & Co** är ett aktiebolag helägt av Göteborgs Stad. Uppdraget är att Göteborg & Co ska vara en, i internationell jämförelse, ledande samverkansplattform för destinationsutveckling. Besöksnäringen är en av de största och snabbast växande basnäringarna i Sverige. Samarbetet mellan Göteborg & Co och Göteborgsregionen regleras i ett ramavtal för samverkan. Under 2019 har avtalet varit föremål för uppdatering.

**Urban Futures** är ett internationellt forsknings- och kunskapscentrum som arbetar med hållbar stadsutveckling. Alla projekt som genomförs drivs tillsammans av praktiker och forskare. GR är en av åtta partnerorganisationer.

**Västkoststiftelsen:** en stiftelse med huvudmännen Västra Götalandsregionen, Region Halland och Göteborgsregionens kommunalförbund. Uppdraget är att bevara och vårda den västsvenska naturen och stimulera friluftslivet.

**Västsvenska kommunalförbundens samorganisation (Västkom)** är en sammanlutning av kommunalförbunden i Västra Götaland. Uppdraget är att företräda och samordna kommunernas intressen på en regional nivå.

Tabell: Transfereringar 2022 och förslag 2023, (tkr)

TRANSFERERINGAR		
Organisation	Budget 2022	Budget 2023
BRG	20 000	20 000
Göteborg & Co	1 100	1 100
Urban Futures	400	400
Västkom	1 975	1 975
Västkoststiftelsen	3 988	4 108
<b>Totalt</b>	<b>28 556</b>	<b>27 583</b>



Göteborgsregionen (GR) består av 13 kommuner som har valt att jobba tillsammans. Vi driver utvecklingsprojekt, har myndighetsuppdrag, forskar, ordnar utbildningar och är storstadsregionens röst i Västsverige, bland mycket annat. I våra nätverk träffas politiker och tjänstepersoner för att utbyta erfarenheter, bolla idéer och besluta om gemensamma satsningar. Allt för att regionens en miljon invånare ska få ett så bra liv som möjligt.



Tjänsteskrivelse Göteborgsregionens kommunalförbund  
Handläggare: Gunnel Rydberg, förbundssekreterare  
Datum: 2022-01-10, Diarienummer: 2022-00014

# Översyn av styrdokument för Gryning Vård AB

## Förslag till beslut

Förbundsstyrelsen föreslås uppdra åt GR:s ägarrepresentant för bolaget Gryning Vård AB att tillsammans med övriga kommunalförbunds ägarrepresentanter se över och vid behov ta fram förslag på uppdatering av ägardirektiv, konsortialavtal och bolagsordning samt styrelsesammansättning. Övriga kommunalförbunds styrelser föreslås ge motsvarande uppdrag till sina ägarrepresentanter. Eventuell uppdatering ska vara genomförd senast till Grynings bolagsstämma 2023.

## Sammanfattning av ärendet

Bolaget Gryning Vård verkar på en konkurrensutsatt marknad som har förändrats mycket sedan bolaget startade. Under 2018 fick bolaget ett tydligt uppdrag från ägarna att nå ekonomisk balans till utgången av 2019-2020. Under 2019-2020 har fokus för bolaget legat på fortsatt förändringsarbete för att möta de nya marknadsförutsättningarna. Flera ägarsamråd har ägt rum och ägarna har konstaterat att den tydligt vikande efterfrågan på bolagets tjänster, framförallt inom Ungdom, innebär en stor ekonomisk risk för bolaget. Ägarna har vidare konstaterat att det är styrelsens ansvar att bolagets omställning möter minskad efterfrågan samt att åtgärderna är tillräckligt omfattande och genomförs i det tempo som krävs för en ekonomi i balans.

Ägarna beslöt 2020-11-24, i syfte att ur ett ägarperspektiv få underlag för strategiska ställningstaganden, att ställa klagande frågor till samtliga kommuner i kommunalförbunden angående behov av Grynings tjänster liksom inställning till ett eventuellt ägartillskott. 43 kommuner svarade och svaren visar att det finns värden för kommunen i att ha tillgång till bolaget och dess tjänster. I ett treårsperspektiv tror merparten av kommunerna att de sannolikt kommer att nyttja Gryning men konstaterar att omfattningen är svår att uppskatta. Ingen av de svarande kommunerna har, på tjänstepersonsnivå, angett att de är beredda att bistå med ägartillskott.

Under våren 2021 beslöt ägarna att uppdra åt EY att undersöka civilrättsliga och bolagsrättsliga förutsättningar för avyttring av aktier i Gryning Vård AB. Ett PM togs fram för diskussion vid ägarmötet i juli 2021. Det konstaterades vid detta ägarmöte att inga beslut om avyttring finns i något av de fyra kommunalförbunden. Det konstaterades samtidigt att ägarrepresentanterna vid fortsatt ägande bör få i uppdrag att se över och vid behov uppdatera ägardirektiv, konsortialavtal och bolagsordning. Syftet är att säkra att bolagets ändamål stämmer överens med kommunernas behov och minska den ekonomiska risken för ägarkonstellationen över tid.

Tjänsteskrivelse Göteborgsregionens kommunalförbund  
Handläggare: Gunnel Rydberg, förbundssekreterare  
Datum: 2022-01-10, Diarienummer: 2022-00014

## Beslutsunderlag

PM EY

## BESKRIVNING AV ÄRENDET

### Bakgrund

Gryning Vård är ett bolag med ändamålet att inom ramen för det allmännas intresse samt på samhällsnyttig grund tillgodose behov hos ägarnas medlemskommuner och dess invånare genom att utveckla och tillhandahålla vård-, omsorgs-, behandlings-, utrednings- och rådgivningsresurser samt bedriva annan därmed förenlig verksamhet. Bolaget ska tillhandahålla ett brett, differentierat och kundanpassat vårdutbud.

Bolaget bildades år 2001 genom att Göteborgs kommun och Västra Götalands läns landsting överlät den verksamhet som fram till dess bedrivits i de så kallade sociala institutionerna och familjehemsverksamheter inom parternas respektive ansvarsområden. Bolaget har sedan dess ägts av de fyra kommunalförbunden i Västra Götalands län i proportion till folkmängden enligt följande: Göteborgsregionens 54 procent samt Skaraborg, Fyrbodals och Sjuhärads vardera 17 procent.

Konsortialavtalet har under åren genomgått vissa förändringar. Initialt fanns en skrivning om att bolagets tjänster i första hand ska erbjudas ägarnas medlemskommuner och att dessa vid eventuell kösituation äger företräde till önskad plats. Det tidigare avtalet betonade också att bolaget ska iakttä öppenhet och erbjuda samarbete för att stimulera kunskapsutveckling, verksamhetsutveckling och forskning. Dessutom skulle det finnas långtgående möjligheter att skraddarsy lösningar utifrån olika klienters och kunders behov. I nuvarande avtal finns dessa skrivningar inte längre med.

Dagens konsortialavtal och ägardirektiv lägger tonvikten på att bolagets verksamhet ska bedrivas enligt affärsmässiga principer, att den ska vara förenlig med den kommunala kompetensen samt att bolaget är skyldigt att utföra de uppdrag som bolaget tilldelas av sina ägare. Det fastslås även att bolaget ska tillhandahålla ett brett, differentierat och kundanpassat vårdutbud.

### Nuläge och framtid

#### Omställningsarbetet under åren 2017-2021

Bolaget verkar på en konkurrensutsatt marknad som har förändrats mycket sedan bolaget startade, inte minst kopplat till Lagen om offentlig upphandling (LoU).

Tjänsteskrivelse Göteborgsregionens kommunalförbund

Handläggare: Gunnel Rydberg, förbundssekreterare

Datum: 2022-01-10, Diarienummer: 2022-00014

Under 2015 expanderade bolaget snabbt med anledning av kommunernas ökade efterfrågan på insatser med koppling till ensamkommande barn och unga (EKB). När sedan efterfrågan på dessa tjänster minskade stod bolaget med en överdimensionerad verksamhet. Bolaget var trots detta tillmötesgående mot kommunerna och lät dem lämna avtal i förtid, när behovet av insatser för EKB minskade. Det innebar ekonomiska konsekvenser för bolaget. Sedan 2017 pågår ett omfattande kostnadsreduceringsarbete för att anpassa bolaget till de nya marknadsförutsättningarna, inte minst rörande affärsområde EKB. Bolaget redovisade underskott under åren 2017 och 2018 vilket föranledde en stärkt ägaruppföljning under 2018 och 2019. Under 2018 fick bolaget ett tydligt uppdrag från ägarna att nå ekonomisk balans till utgången av 2019-2020. Det konstaterades att strukturella åtgärder för att tillämpa inhouse-undantaget var av underordnad betydelse och att fokus skulle vara att åstadkomma konkurrenskraft när det gäller den breda verksamheten. Två alternativa scenarion beskrevs av bolaget:

Ett "slimmat Gryning" med ett smalare utbud, hög affärsrisk, risk för minskad attraktivitet och avvecklingskostnader på ca 30-35 mkr, samt ett "önskvärt läge" med ett bredare utbud, bättre attraktivitet och mindre avvecklingskostnader.

Det önskvärda scenariot förutsatte två upphandlingar som låg inom Göteborgs Stads beslutsmandat och inte var upp till GR eller övriga ägare att besluta om.

Ägarna menade att bolaget bör finnas kvar i nuvarande ägarstruktur. Ägarna uppdrog åt bolagets styrelse att fortsätta verksamhetsanpassningen med inriktning mot att uppnå en konkurrenskraftig verksamhet som anpassas till kommunernas efterfrågan. Under 2018 stängdes fyra enheter i det omställningsarbete som pågick, främst för att anpassa antalet platser till den nya situationen med lägre efterfrågan generellt.

Under 2019 fortsatte arbetet med att anpassa bolagets kostnader till en lägre omsättning och anpassning till den delvis nya efterfrågan på bolagets tjänster, där en större fokus ligger på de riktigt svåra klienterna. En minskning av efterfrågan på bolagets tjänster kunde konstateras. Minskningen var störst i Göteborgsregionen och berörde i första hand Göteborgs stad.

Under 2019 – 2021 har fokus för bolaget legat på fortsatt förändringsarbete för att möta de nya marknadsförutsättningarna, i syfte att värna om bolagets långsiktighet. Därtill har bolaget haft ett fortsatt kvalitetsperspektiv för att svara upp mot de komplexa och svåra klientuppdragen. Bolaget har intensifierat dialogen med kommunerna som ingår i kommunalförbundens ägarkrets.

Flera ägarsamråd har ägt rum och ägarna har konstaterat att det är styrelsens ansvar att bolagets omställning möter minskad efterfrågan samt att åtgärderna är tillräckligt omfattande och genomförs i det tempo som krävs för en ekonomi i balans. Coronapandemins effekter i verksamheten blev ytterligare en utmaning. Bolaget har under 2020 och 2021 fortsatt att anpassa verksamheten



Tjänsteskrivelse Göteborgsregionens kommunalförbund  
Handläggare: Gunnel Rydberg, förbundssekreterare  
Datum: 2022-01-10, Diarienummer: 2022-00014

med målet att få en ekonomi i balans. Bolaget har efterfrågat vägledning från ägarna för att i möjligaste mån möta förväntningar och göra rätt prioriteringar när det gäller anpassningarna. Det gäller bland annat vikten av geografisk spridning för verksamheten, förhållandet bredd och spets i enlighet med ägardirektivet samt hur mycket av det egna kapitalet som kan nyttjas för att nå en verksamhet i balans.

### Kommunernas användande av Gryning

GR:s ägarrepresentanter begärde under våren 2019, som förberedelse inför kommande ägardialog, ett faktabaserat underlag som visar hur förbundets medlemskommuner använder bolaget och vilka förväntningar som finns på bolagets verksamhet. Socialchefs nätverket informerades och fick en enkät att besvara. Svar inkom från 12 av de 13 medlemskommunerna.

Sammanfattningsvis visade enkätsvaren att Gryning upplevs ha god kvalitet, men hög prisnivå. Samtliga kommuner köper HVB från Gryning. Den insats man köper minst av är boenden. Köpt vård och andra insatser omfattade 2018 totalt 1,825 miljarder kronor varav Gryning stod för i genomsnitt 12 procent (mellan 3 och 32 procent i kommunerna). Att kommunerna inte väljer Gryning anges ha att göra med att det saknas plats, att det saknas ramavtal, hög prisnivå eller att behov inte matchar. Vad gäller önskemål om Grynings utbud nämndes olika målgrupper och insatser, men den gemensamma nämnaren var barn och unga med stora och komplexa behov, ofta funktionsnedsättningar. Frågan från kommunerna var om Gryning vård kan anpassa sig efter marknadens utbud, kommunernas behov och ekonomiska förutsättningar? Bolaget har sedan dess ändrat och utvecklat sin prismodell för verksamheten för att öka attraktiviteten för medlemskommunerna.

Ägarna beslöt 2020-11-24, i syfte att ur ett ägarperspektiv få underlag för strategiska ställningstaganden, att ställa klargörande frågor till samtliga kommuner i kommunalförbunden angående behov av Grynings tjänster liksom inställning till ett eventuellt ägartillskott. 43 kommuner svarade och det framkommer en samstämmighet i svaren från de fyra kommunalförbundens medlemskommuner. Kommunalförbundens sammanställningar av medlemskommunernas svar visar att det finns värden för kommunen i att ha tillgång till det kommunala bolaget Gryning Vård och att man använder sig av bolagets tjänster. I ett tre årsperspektiv tror merparten av kommunerna att de sannolikt kommer att nyttja Gryning vård men konstaterar att omfattningen är svår att uppskatta.

Flera små kommuner nämner att de, utifrån sin storlek, har mycket litet och sällan förekommande, behov av Gryning Vård. En kommun nyttjar inte Gryning Vård alls. Detta gäller både i nuläget och i ett längre perspektiv. Flera kommuner poängterar vikten av ramavtal samt att bolaget är flexibelt och kostnadseffektivt.

Tjänsteskrivelse Göteborgsregionens kommunalförbund  
Handläggare: Gunnel Rydberg, förbundssekreterare  
Datum: 2022-01-10, Diarienummer: 2022-00014

Ingen av de svarande kommunerna har, på tjänstepersonsnivå, angett att de är beredda att bistå med ägartillskott.

### Genomgång gjord av EY

Under våren 2021 beslöt ägarna att uppdra åt EY att undersöka civilrättsliga och bolagsrättsliga förutsättningar för avyttring av aktier i Gryning Vård AB. Ett PM togs fram för diskussion vid det senaste ägarmötet i juli 2021. PM:et visar att part idag utan övriga parter samtycke inte kan sälja sina aktier i bolaget utan att bryta mot aktieägaravtalet och riskera att bli skadeståndsskyldig för den ekonomiska skada övriga parter lider till följd av avtalsbrottet. Om aktier överläts till utomstående, dvs. någon som inte är part i aktieägaravtalet, är sådan köpare inte avtalsrättsligt bunden av aktieägaravtalet utan det är då aktiebolagslagen och registrerad bolagsordning som styr vad som gäller kvarvarade parter och köparen emellan. Enligt aktiebolagslagen och gällande bolagsordning skulle en köpare som äger mer än 50 procent av aktierna och rösterna i bolaget kunna utse samtliga ledamöter i styrelsen. Några alternativa scenarion beskrivs också i PM:et.

Det konstaterades vid ägarmötet i juli 2021 att inga beslut om avyttring finns i något av de fyra kommunalförbunden. Dessutom konstaterade ägarna att de styrande dokumenten för bolaget, bolagsordning, ägardirektiv, konsortialavtal och styrelsesammansättning, vid fortsatt ägande bör uppdateras inför kommande mandatperiod. Syftet är att säkra att bolagets ändamål stämmer överens med kommunernas behov och minska den ekonomiska risken för ägarkonstellationen över tid.

### Förslag

Förslaget är således att ägarrepresentanterna får i uppdrag att se över och vid behov uppdatera de styrande dokumenten, vilket innebär bolagsordning, ägardirektiv, konsortialavtal och styrelsesammansättning. Eventuell uppdatering ska vara genomförd senast till Grynings bolagsstämma 2023. Det innebär att ägarnas styrelser bör ta ställning till uppdaterade styrdokument under hösten 2022.

#### Förslag till tidplan:

Feb-mars 2022	Ägarnas styrelser beslutar om uppdrag till ägarrepresentanterna.
April-sept 2022	Översyn och ev. uppdateringar av styrdokument. Ägarsamråd äger rum vid behov.
Nov-dec 2022	Beslut i ägarnas styrelser om förslag till uppdateringar
April 2023	Beslut vid Grynings bolagsstämma

## Förbundsstyrelsen – ärende 4

---

Tjänsteskrivelse Göteborgsregionens kommunalförbund  
Handläggare: Gunnel Rydberg, förbundssekreterare  
Datum: 2022-01-10, Diarienummer: 2022-00014



Helena Söderbäck  
Förbundsdirektör

Gunnel Rydberg  
Förbundssekreterare

### **Skickas till**

Kommunalförbunden i Västra Götaland  
Gryning Vård

# Civilrättsliga och bolagsrättsliga förutsättningar för avyttring av aktier i Gryning Vård AB

## 1. Bakgrund

Gryning Vård AB, org.nr 556605-8201 ("Gryning Vård" eller "Bolaget"), är ett aktiebolag som har till föremål för sin verksamhet att på samhällsnyttig grund utveckla och tillhandahålla vård-, behandlings-, utrednings- och rådgivningsresurser samt att bedriva annan därmed förenlig verksamhet.

Bolaget ägs av fyra kommunalförbund enligt följande:

Göteborgsregionens kommunalförbund	54 procent av aktierna och rösterna
Fyrbodals kommunalförbund	17 procent av aktierna och rösterna
Skaraborgs kommunalförbund	17 procent av aktierna och rösterna
Boråsregionen Sjuhärad kommunalförbund	12 procent av aktierna och rösterna
<hr/>	
TOTALT	100 procent

De fyra kommunalförbunden benämns nedan gemensamt "**Parterna**" och var för sig "**Part**".

Parterna har tillsammans ägt samtliga aktier i Bolaget sedan det bildades under 2001 men det pågår nu diskussioner mellan ägarna att avyttra sina respektive innehav.

Vi, EY, har mot bakgrund härav fått i uppdrag av Göteborgsregionens kommunalförbund att baserat på gällande aktieägaravtal, bolagsordning och ägardirektiv för Gryning Vård utreda de civilrättsliga och bolagsrättsliga förutsättningarna för Parterna att avyttra sina aktier i Bolaget samt att sammanfatta slutsatserna därav och övergripligt beskriva och exemplifiera alternativa scenarion (inklusive beskrivning av hur tidsplanen för sådana processer kan se ut) i en promemoria.

Enligt Göteborgsregionens kommunalförbund regleras ägandet i Bolaget genom aktieägaravtal, bolagsordning och ägardirektiv daterade den 5 december 2016 och det är dessa dokument som vi utgått från i vår utredning. Vi har dock noterat att bolagsordningen som är daterad den 5 december 2016 ("**Överenskommen Bolagsordning**") inte registrerats vid Bolagsverket utan att nu registrerad bolagsordning registrerades vid Bolagsverket den 2 april 2013 ("**Gällande Bolagsordning**").

Våra kommentarer och slutsatser är baserade på den angivna dokumentationen samt information som vi erhållit från uppdragsgivaren Göteborgsregionens kommunalförbund, Bolaget eller från allmänt tillgängliga källor.

EYs uppdragsgivare är Göteborgsregionens kommunalförbund och vi accepterar inget ansvar för denna sammanställning gentemot annan part än den nyss nämnda.

## **2. Aktieägaravtalet, bolagsordningen och ägardirektivet**

### **2.1. Aktieägaravtalet**

Enligt punkt 10.1 i aktieägaravtalet gäller ett generellt avyttringsförbud, innebärande att Part under avtalstiden inte utan övriga Parter skriftliga medgivande får överlåta eller på annat sätt överföra eller pantsätta del eller hela sitt innehav av aktier i Bolaget. I första meningen i punkt 10.3 anges vidare att Parterna inför undertecknandet av aktieägaravtalet som gemensam avsikt uttalat att Bolagets verksamhet ska bedrivas långsiktigt och med oförändrade ägarförhållanden, vilket legat till grund för bestämmelsen i punkt 10.1. Vidare anges i andra meningen i punkt 10.3 att om det under avtalstiden skulle inträffa att en Part skulle vilja avveckla sitt ägande ska övriga Parter vara skyldiga att uppta förhandlingar med denne Part i syfte att finna en för alla Parter och Bolaget lämplig lösning på den uppkomna situationen.

Följaktligen är utgångspunkten i aktieägaravtalet att ingen Part kan sälja aktier i Bolaget utan att samtliga övriga Parter samtycker därtill. Innebörden av andra meningen i punkt 10.3 är att samtliga Parter har en skyldighet att delta i förhandlingar för att försöka hitta en lösning. Bestämmelsen medför dock ingen skyldighet att nå en överenskommelse.

Som uttryckligen anges i punkt 10.1, gäller överlåtelseförbudet under avtalstiden. Avtalet löper enligt punkt 12 till vidare. Var och en av Parterna har rätt att säga upp avtalet med iakttagande av 36 månaders uppsägningstid. Det innebär exempelvis att Part som säger upp aktieägaravtalet per den 30 juni 2021 inte längre är bunden av överlåtelseförbudet i aktieägaravtalet (eller aktieägaravtalet i övrigt) från och med den 1 juli 2024.

Aktieägaravtalet gäller bara Parterna emellan och kan inte göras gällande mot tredje part (exempelvis en utomstående köpare av aktier) eller Bolaget. Ett avtal har bara avtalsrättslig verkan mellan de som förbundit sig att följa avtalet. Part kan därmed inte baserat på aktieägaravtalet hindra annan Part att sälja sina aktier i strid med aktieägaravtalet. Part som överlåter aktier i strid med avtalet begår dock avtalsbrott, vilket kan få de konsekvenser som stipulerats i avtalet eller medföra inomobligatorisk skadeståndsskyldighet.

Även om ett aktieägaravtal endast har avtalsrättslig verkan, kan det i praktiken få betydande bolagsrättslig genomslagskraft. När förpliktelserna enligt aktieägaravtalet är strängt sanktionerade (i form av exempelvis avtalsviten eller regler om rätt att påkalla inlösen på förmånliga villkor) finns starka incitament för parterna i aktieägaravtalet att se till att aktieägaravtalet får indirekt bolagsrättslig effekt genom att agera i bolagsorganen på så sätt som de åtagit sig i aktieägaravtalet.

Det kan noteras att förpliktelserna i aktieägaravtalet inte är sanktionerade och att det helt saknar bestämmelser om påföljder vid avtalsbrott. Utgångspunkten är därmed Part som bryter mot aktieägaravtalet endast riskerar att enligt allmänna avtalsrättsliga principer bli skyldig att ersätta övriga Parter för den skada de lider till följd av avtalsbrottet. Det kan emellertid ofta vara svårt att överblicka eller fastställa en eventuell skadas storlek. Även om Part kan påvisa avtalsbrott är det inte säkert att det går att visa att sådan Part lidit ekonomisk skada till följd av avtalsbrottet.

### **2.2. Bolagsordningen**

Om Part skulle sälja aktier i strid med aktieägaravtalet eller säga upp aktieägaravtalet och inte längre vara avtalsrättsligt bunden av överlåtelseförbudet som det redogjorts för ovan, har Parterna alltså att förhålla sig till Bolagets bolagsordning. Som redan konstaterats, har Överenskommen Bolagsordning, som är den bolagsordning som ska gälla enligt aktieägaravtalet och som vi erhållit

från Göteborgsregionens kommunalförbund, inte registrerats vid Bolagsverket. Parterna är dock enligt aktieägaravtalet skyldiga att medverka till att Överenskommen Bolagsordning registreras vid Bolagsverket.

Enligt aktiebolagslagen blir en bolagsordningsändring gällande först när den registreras. Så länge Överenskommen Bolagsordning inte registrerats vid Bolagsverket har den därmed endast avtalsrättslig verkan mellan Parterna och kan inte göras gällande mot någon som inte är bunden av aktieägaravtalet.

Både Överenskommen Bolagsordning och Gällande Bolagsordning innehåller emellertid en hembudsbestämmelse i punkt 15. Om Part överlåter aktier till ny ägare i strid med aktieägaravtalet eller efter det att aktieägaravtalet sagts upp och avtalstiden löpt ut, har övriga Parter enligt hembudsbestämmelsen rätt att lösa tillbaka sådana aktier från den nya ägaren. Om aktierna övergått genom försäljning ska lösenbeloppet motsvara köpeskillingen.

För det fall övriga Parter skulle avstå från att lösa in sådana aktier, kan noteras att styrelsen enligt punkt 9 i Överenskommen Bolagsordning allttjämt ska utses av Parterna (Göteborgsregionens kommunalförbund utser 4 ledamöter och 4 suppleanter och övriga kommunalförbund utser 1 ledamot och en suppleant vardera). Vidare anges i punkt 14 i Överenskommen Bolagsordning att bolagsordningen inte får ändras utan godkännande av högsta beslutande instans hos "ägarna". Följaktligen kommer en utomstående köpare inte ha rätt att vara med och utse styrelsen i Bolaget om inte samtliga ägare samtycker till sådan bolagsordningsändring.

Gällande Bolagsordning saknar dock motsvarande reglering om hur styrelsen ska utses och enligt punkt 14 i Gällande Bolagsordning är det endast punkt 3 avseende bolagets ändamål och verksamhet som inte får ändras utan samtliga aktieägares medgivande. Det innebär att en utomstående köpare som har mer än 50 procent aktierna och rösterna i Bolaget enligt aktiebolagslagen och Gällande Bolagsordning kan utse styrelsen och att en köpare som äger mer än 2/3 av aktierna och rösterna i Bolaget kan ändra bolagsordningen med undantag för punkt 3 avseende Bolagets ändamål.

### **2.3. Ägardirektiv**

Innehållet i ägardirektivet påverkar inte förutsättningarna för avyttring av aktier i Bolaget. Detta eftersom en avyttring i sig är en ägarfråga och därmed inte har omedelbar relevans för styrningen av Bolaget.

### **2.4. Slutsatser**

Part kan idag inte utan övriga Parters samtycke sälja sina aktier i Bolaget utan att bryta mot aktieägaravtalet och riskera att bli skadeståndsskyldig för den ekonomiska skada övriga Parter lider till följd av avtalsbrottet.

För det fall Part skulle sälja sina aktier i strid med aktieägaravtalet eller säga upp aktieägaravtalet och sälja aktierna efter det att avtalstiden löpt ut, har övriga Parter rätt att lösa de aktier som överlåtit enligt hembudsbestämmelsen i Bolagets bolagsordning. Om aktierna övergått genom försäljning ska lösenbeloppet motsvara köpeskillingen.

Om aktier överlåts till utomstående, dvs. någon som inte är Part i aktieägaravtalet, är sådan köpare inte avtalsrättsligt bunden av aktieägaravtalet utan det är då aktiebolagslagen och registrerad bolagsordning som styr vad som gäller kvarvarade Parter och köparen emellan.

Avstår övriga Parter från att utnyttja sin hembuds rätt har en utomstående köpare enligt Överenskommen Bolagsordning inte rätt att vara med och utse styrelsen i Bolaget eftersom

styrelsens ledamöter enligt bolagsordningen utses av Parterna. Dessutom kan enligt Överenskommen Bolagsordning inte bolagsordningen ändras utan samtliga ägares samtycke. För det fall Överenskommen Bolagsordning inte registreras är det Gällande Bolagsordning som bolagsrättsligt gäller mellan kvarvarande Parter och köparen. Enligt aktiebolagslagen och Gällande Bolagsordning skulle en köpare som äger mer än 50 procent av aktierna och rösterna i Bolaget kunna utse samtliga ledamöter i styrelsen och som utgångspunkt hade en köpare som äger mer än 2/3 av aktierna och rösterna i Bolaget kunnat besluta om att vidta ändringar i bolagsordningen med undantag för bolagets ändamål som enligt bolagsordningen inte kan ändras utan samtliga aktieägares medgivande.

### **3. Alternativa scenarion**

Som konstaterats ovan är utgångspunkten enligt gällande aktieägaravtal att övriga Parter medgivande behövs för att Part ska kunna sälja sina aktier i Bolaget. Vid utgångspunkt i antagandet att Parterna önskar behålla en god relation med övriga Parter och därmed har för avsikt att agera enligt avtalet, har vi i de alternativa scenariona nedan utgått från att ingen Part avser överlåta aktier utan övriga Parter samtycke.

Vidare kan konstateras att aktieägaravtalet mot bakgrund av att aktierna omfattas av överlåtelseförbud helt saknar reglering om hur köpeskilling och övriga villkor ska fastställas vid en avyttring av Bolagets aktier. Detta blir därmed en förhandlingsfråga.

Som redogjorts för under avsnitt 2.1 ovan anges i andra meningen i punkt 10.3 i aktieägaravtalet att Parterna är skyldiga att uppta förhandlingar med Part som önskar avveckla sitt ägande i Bolaget för att finna en för alla Parter och Bolaget lämplig lösning på den uppkomna situationen. Följaktligen bör den Part eller de Parter som önskar avveckla sitt ägande i Bolaget som ett första steg skriftligen meddela övriga Parter detta och uppta förhandlingar.

En kommersiell fråga som är relevant för en potentiell köpare oavsett om köparen är en kommunal eller privat aktör är hur Bolagets verksamhet skulle påverkas av att säljande Part/Parter lämnar Bolaget. Om det inte redan gjorts bör därmed övervägas vilka skyldigheter/möjligheter medlemmarna (dvs. kommunerna) i säljande Part/Parter har att fortsätta köpa tjänster från Gryning Vård efter det att säljande Part/Parter avyttrat sina aktier i Bolaget. Vid en transaktion där säljaren är viktig kund till köparen finns det ofta ett intresse från både säljare och köpare att i den mån det är möjligt, reglera detta i samband med transaktionen. Mot bakgrund av att Parterna är kommunalförbund/kommuner måste dock konkurrens- och upphandlingsrättsliga aspekter beaktas i samband med sådana överväganden.

Nedan kommer vi övergripligt beskriva och exemplifiera fyra alternativa scenarion inklusive beskrivning av hur tidsplanen för sådana processer kan se ut.

#### **3.1. En eller flera Parter säljer sina aktier till annan Part/övriga Parter**

Om det är en eller flera Parter som önskar sälja sina aktier i Bolaget, men det också finns en eller flera Parter som önskar kvarbli som aktieägare och fortsätta bedriva verksamheten, är ett tänkbart scenario att säljande Part/Parter överlåter sina aktier till kvarvarande Parter.

I ett sådant scenario skulle exempelvis följande åtgärder behövt vidtas i samband med transaktionen:

- Gällande aktieägaravtal behöver uppdateras och anpassas till nya ägarförhållandena. Förutom parts- och bakgrundsinformation så bör även regleringen om hur styrelsen utses

justeras och anpassas till de nya ägarförhållandena, eftersom den anger hur många ledamöter som namngivna nuvarande ägare har rätt att utse.

- Extra bolagsstämma behöver hållas för att anta ny bolagsordning eftersom nuvarande ägare namnges i både Överenskommen Bolagsordning och Gällande Bolagsordning. I Överenskommen Bolagsordning behöver bestämmelserna om hur styrelsen och lekmannarevisorn utses anpassas till de nya ägarförhållandena. För det fall Överenskommen Bolagsordning inte antas och registreras hos Bolagsverket innan övervägd transaktion genomförs behöver bestämmelserna om principerna för Bolagets verksamhet och om underställningsplikt i Gällande Bolagsordning uppdateras då de hänvisar till och namnger nuvarande ägare.
- Ägardirektivet behöver inte uppdateras för kvarvarande ägare då det inte namnger ägarna.

Eftersom köparen/köparna i detta scenario redan har full insyn i verksamheten bör transaktionen kunna genomföras utan föregående undersökning, s.k. due diligence, och aktieöverlåtelseavtalet kan som utgångspunkt hållas kort och endast innefatta grundläggande garantier såsom att säljande Part äger aktierna, är behörig att genomföra transaktionen och att aktierna som överläts inte är pantsatta eller belastade på annat sätt.

### ***Exempel på tidsplan***

Att genomdriva en försäljning där en eller flera Parter säljer sina aktier till annan Part/övriga Parter kan förväntas ta omkring 1-3 månader. Därtill kan självklart tillkomma ytterligare tid beroende på i vilken mån köpeskillingen behöver förhandlas och den interna beslutsprocessen för godkännande av aktieöverlåtelseavtal samt uppdaterat aktieägaravtal och uppdaterad bolagsordning i respektive Part.

### **3.2. En eller flera Parter säljer till annat kommunalförbund eller annan kommunal aktör**

Ett annat tänkbart scenario är att ett annat kommunalförbund eller annan kommunal aktör förvärvar aktier i Bolaget. Vid ett sådant scenario hade samma åtgärder som angetts under avsnitt 3.1 behövt vidtas i samband med transaktionen. Därutöver behöver ny ägare ansluta sig till uppdaterat aktieägaravtal/nytt aktieägaravtal ingås innan transaktionen genomförs.

Det kan dock förväntas att en kommunal aktör som inte tidigare är aktieägare i Bolaget önskar genomföra en grundligare undersökning av Bolaget, s.k. due diligence, innan aktieöverlåtelseavtal ingås samt kan komma att kräva sedvanliga garantier i aktieöverlåtelseavtalet.

### ***Exempel på tidsplan***

Att genomdriva en försäljning av delar av Bolaget till en annan kommunal aktör kan förväntas ta allt från 3 månader till upp till 6-9 månader (beroende också på hur väl den nya ägaren känner Bolaget). Huvudmoment som tar tid, utöver ovan angivna legala moment, är att identifiera relevant köpare, att inleda diskussioner med den parten, att komma överens om pris på aktierna som ska överlåtas och att köparen ska få göra due diligence och förbereda beslutsunderlag. Därutöver kan komma att krävas ytterligare tid beroende på den interna beslutsprocessen för godkännande av aktieöverlåtelseavtal samt uppdaterat aktieägaravtal och uppdaterad bolagsordning i respektive Part.

### **3.3. En eller flera Parter (dock ej samtliga Parter) säljer till privat aktör**

I 10 kap. 3 § kommunallagen anges under vilka förutsättningar en kommun eller en region kan överlämna skötseln av en kommunal angelägenhet till ett helägt kommunalt bolag. Bland annat ska det kommunala ändamålet komma till uttryck i bolagsordningens bestämmelser om syfte och verksamhetsföremål. När syfte och verksamhetsföremål formuleras ska de så kallade



kommunalrättsliga principerna "att verksamheten ska bedrivas utan vinstsyfte" och "självkostnadsprincipen" beaktas.

Enligt 2 kap. 7 § kommunallagen får kommuner och landsting driva näringsverksamhet, om den drivs utan vinstsyfte och syftar till att tillhandahålla allmännyttiga anläggningar eller tjänster åt medlemmarna. Att verksamheten ska bedrivas utan vinstsyfte innebär att verksamheten måste ha ett annat ändamål än att bereda kommunal vinst. Enligt den s.k. självkostnadsprincipen som kommer till uttryck i 2 kap. 6 § kommunallagen får kommuner och landsting heller inte ta ut högre avgifter än som motsvarar kostnaderna för de tjänster eller nyttigheter som de tillhandahåller.

Privata aktörer har tvärtom som utgångspunkt ett vinstsyfte. Detta kommer exempelvis till uttryck i aktiebolagslagen där det anges att bolagets syfte är att bereda vinst åt aktieägarna om inte annat uttryckligen framgår av bolagsordningen.

Enligt 10 kap. 4 § kommunallagen ska innan skötseln av en kommunal angelägenhet lämnas över till ett delägt kommunalt bolag, fullmäktige se till att bolaget blir bundet av de villkor som avseende i 10 kap. 3 § aktiebolagslagen i en omfattning som är rimlig med hänsyn till andelsförhållandena, verksamhetens art och omständigheterna i övrigt. Av *Principer för styrning för kommun- och regionägda bolag* som tagits fram av Sveriges Kommuner och Regioner (SKR) framgår att detta på ett allmänt plan innebär att ju starkare det kommunala inflytandet är, desto större är kravet på tillämpning av de principer som uppställs i kommunallagen. Vidare anges i de av SKR framtagna principerna att för bolag som delägs mellan flera kommuner och/eller regioner bör principerna kunna tillämpas fullt ut. Frågan om tillämpningen av principerna i kommunallagen i bolag som ägs tillsammans med en eller flera privata aktörer är dock betydligt mer komplicerad. Omständigheter av betydelse för vilket inflytande en kommun eller region bör kräva är bland annat storleken på det kommunala ägandet, verksamhetens art och omständigheterna i övrigt. Innebörden av detta är att kraven på att tillämpa reglerna i kommunallagen ökar med ett stort kommunalt ägande, särskilt med en kommunal majoritet, om verksamheten är samhällsviktig och om det finns annat som pekar på ett starkt kommunalt inflytande.

Mot bakgrund härav kan konstateras att det är förenat med vissa svårigheter att hitta en privat aktör som vill gå in som delägare i Bolaget och driva verksamheten tillsammans med ett eller flera kommunalförbund. Sannolikt skulle det endast kunna bli aktuellt om sådan privat aktör går in som majoritetsägare så att det går att motivera att kravet på tillämpning av de principer som uppställs i kommunallagen, däribland att verksamheten ska bedrivas utan vinstsyfte, ska minska.

Det kan vidare förväntas att en privat aktör önskar genomföra en grundlig undersökning av Bolaget, s.k. due diligence, innan aktieöverlåtelseavtal ingås och kommer att kräva att det lämnas sedvanliga garantier i aktieöverlåtelseavtalet.

I ljuset av ovan skulle en privat aktör sannolikt kräva omfattande omskrivningar av Överenskommen/Gällande Bolagsordning samt kräva ett aktieägaravtal som tydlig reglerar villkoren för ägarförändringar samt att förpliktelserna i avtalet är strängt sanktionerade så att aktieägaravtalet, såsom beskrivits under avsnitt 2.1, får indirekt bolagsrättslig effekt. Exempelvis i form av avtalsviten eller regler om rätt att påkalla inlösen på förmånliga villkor.

Utöver dessa omständigheter kan tilläggas att det sannolikt är svårt ur ett kommersiellt perspektiv för en privat aktör att deläga en verksamhet med en kommunal aktör, även om denne har majoritet, bland annat på grund av att en privat aktör vill ha fullt inflytande, ha kontroll över 100 procent av genererade vinstmedel och kunna genomdriva synergivinster med sin egen verksamhet.

### **3.4. Samtliga Parter säljer samtliga aktier till privat aktör**

Enligt 10 kap. 7 § kommunallagen kan kommuner och därmed indirekt kommunalförbunden lämna över vårderna av en kommunal angelägenhet till privata utförare.

Som redan angetts under avsnitt 3.3. kan det förväntas att en privat aktör skulle önska genomföra en undersökning av Bolaget, s.k. due diligence, innan aktieöverlåtelseavtal ingås och kommer att kräva att det lämnas sedvanliga garantier i aktieöverlåtelseavtalet.

Avslutningsvis kan noteras att när skötseln av en kommunal angelägenhet genom avtal lämnas över till en privat utförare, ska kommunen eller regionen kontrollera och följa upp verksamheten. Vidare ska kommunen genom avtalet tillförsäkra sig information som gör det möjligt att ge allmänheten insyn i den verksamhet som lämnas över.

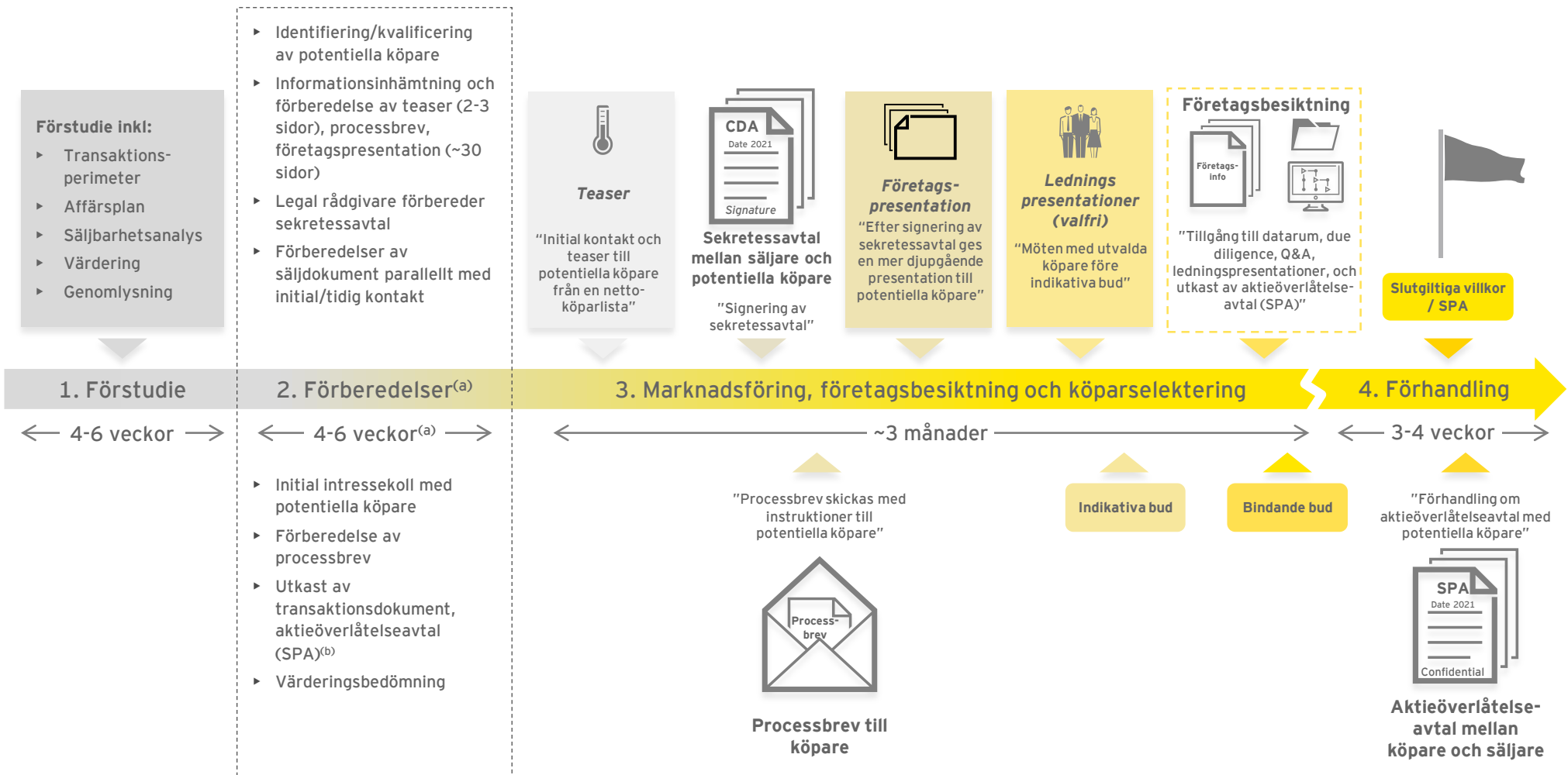
#### ***Exempel på tidsplan***

I **Bilaga 1** finner ni exempel på tidplan med aktiviteter för att genomföra en försäljning till en privat aktör. I det här sammanhanget bör man räkna med att själva genomförandet, inklusive en förstudie, kommer ta minst 6 månader. Därtill kan som ovan angivits tillkomma ytterligare tid beroende på den interna beslutsprocessen i respektive Part.

### **4. Avslutande reflektioner**

Notera att syftet med denna promemoria är att belysa de civilrättsliga och bolagsrättsliga förutsättningarna för Parterna att avyttra sina aktier i Bolaget och att det kan finnas andra aspekter som kan behöva utredas ytterligare såsom exempelvis men inte uteslutande kommunal-, konkurrens- och upphandlingsrättsliga aspekter. Vidare behöver utredas om och i så fall vilka tillståndsfrågor som behöver beaktas i samband med en transaktion i aktierna i Gryning Vård. Köparens skyldighet till att förvärva aktierna enligt ingånget aktieöverlåtelseavtal kan mot bakgrund därav behöva villkoras av att erforderliga tillstånd erhålles.

# Exempel på säljprocess inkl. förstudie



Not (a): Flera av förberedelserna fortgår in i fas 2

Not (b): SPA står för Share Purchase Agreement och är engelska för aktieöverlåtelseavtal

# Yttrande över Göteborgs Stads program för besöksnäringens utveckling 2022–2030

## Förslag till beslut

Förbundsstyrelsen föreslås besluta att godkänna föreliggande förslag till yttrande över Göteborgs Stads program för besöksnäringens utveckling 2022-2030.

Förbundsstyrelsen föreslås omedelbart justera denna protokollsparagraf.

## Sammanfattning av ärendet

Ett förslag till program för besöksnäringens utveckling 2022-2030 har tagits fram av Göteborg & Co i samverkan med Göteborgs Stadshus AB och stadsledningskontoret i Göteborg. För att inhämta synpunkter innan fortsatt beredning av ärendet har bolaget sänt förslaget på remiss till ett antal remissinstanser enligt bifogad sändlista. GR är en av remissinstanserna. Yttrande ska vara inlämnat 2022-02-01. GR har fått dispens med inlämning av yttrande till dess förbundsstyrelsen har haft sitt sammanträde 2021-02-11. Utöver generella kommentarer på programmet som helhet kommenterar GR i föreliggande remissvar ett antal specifika delar.

## Beslutsunderlag

- Bilaga 1. Förslag till beslut. Remittering av förslag
- Bilaga 2. Remissversion Göteborgs stads program för besöksnäringens utveckling 2022-2030
- Bilaga 3. Fördjupningsmaterial
- Bilaga 4: Remissmissiv inkl. sändlista

## BESKRIVNING AV ÄRENDET

### Bakgrund och syfte

Ett förslag till program för besöksnäringens utveckling 2022-2030 har tagits fram av Göteborg & Co i samverkan med Göteborgs Stadshus AB och stadsledningskontoret i Göteborg. För att inhämta synpunkter innan fortsatt beredning av ärendet har bolaget sänt förslaget på remiss, där GR är en av remissinstanserna. Yttrande ska vara inlämnat 2022-02-01. GR har fått

Tjänsteskrivelse Göteborgsregionens kommunalförbund

Handläggare: Gunnel Rydberg, förbundssekreterare

Datum: 2021-01-13, Diarienummer: 2017-00043

dispens med inlämning av yttrande till dess förbundsstyrelsen har haft sitt sammanträde 2021-02-11.

Ett tidigare program för besöksnäringens utveckling fram till 2030 (besöksnäringensprogrammet) fastställdes av Göteborgs kommunfullmäktige vid sammanträde 2018-02-22, § 36. GR yttrade sig över detta program enligt beslut i förbundsstyrelsen 2017-05-19, § 237. En första revidering av programmet var tänkt att genomföras under år 2023, men mot bakgrund av coronapandemin, som fått tydliga och allvarliga effekter på besöksnäringen över hela världen, aktualiserades en revidering tidigare än planerat.

Föreliggande förslag till Göteborgs Stads program för besöksnäringens utveckling 2022–2030 har utarbetats av Göteborg & Co genom en projektgrupp under ledning av programmets processledare. Ett antal intressenter och aktörer från besöksnäring, akademi, näringsliv och offentliga verksamheter deltagit i revideringens förberedande arbete.

I remisshandlingen beskrivs några omvärldstrender både nationellt och internationellt som påverkar besöksnäringen idag. Målet att uppnå en ekonomisk tillväxt har utvecklats mot ett ökat fokus på att uppnå en hållbar utveckling inom samtliga tre hållbarhetsdimensionerna. På nationell nivå syns detta bland annat genom regeringens beslut att ta fram en ny nationell strategi för hållbar turism och besöksnäring. På individnivå finns en ökad medvetenhet om och förväntan på hållbara alternativ gällande exempelvis boende, transport och hållbara upplevelser. En annan trend är en snabbt ökad digitalisering som har påverkat konsumenters förväntningar på digital närvaro och integration i upplevelser.

Tidigare upplaga av besöksnäringensprogrammet utgår från en övergripande målbild om fördubblad turism till 2030. Göteborg & Co:s analys målas upp i två scenarier med en möjlig tillväxt i gästnätter från 4,5 miljoner 2015 till 5,4 miljoner alternativt 6,3 miljoner 2030. Vilket scenario som blir mest relevant hänger på hur återhämtningen efter pandemin kommer att ske samt hur stor den långsiktiga påverkan efter pandemin blir.

### Sammanfattning av remissen.

Ambitionen med reviderat program för besöksnäringens utveckling är att skapa förutsättningar för en hållbar återhämtning efter pandemin. Målbilden för programmet är Hållbar destination 2030. Programmets målbild har tre huvudinriktningar som beaktar de tre hållbarhetsdimensionerna - social, ekonomisk och ekologisk.

- En **välkomnande och inkluderande destination** som erbjuder något för var och en och där alla får ett respektfullt bemötande.
- En **växande och välmående näring** som skapar arbetstillfällen till följd av en ökad efterfrågan.

Tjänsteskrivelse Göteborgsregionens kommunalförbund

Handläggare: Gunnel Rydberg, förbundssekreterare

Datum: 2021-01-13, Diarienummer: 2017-00043

- En **miljö- och klimatsmart destination** där näringsens aktörer tar hänsyn till miljön i hela sin verksamhet samtidigt som besökarnas klimatavtryck är nära noll.

Huvudinriktningarna delas i sin tur upp efter tre perspektiv; besöka, leva och verka. En besökare kan komma från staden, närregionen eller vara hitrest som turist. En invånare bor i någon av de 13 kommunerna. Perspektivet inkluderar även destinationens attraktivitet som bostads- och studieort. En näringslivsaktör kan agera inom besöksnäringen eller tillhöra övrigt näringsliv på destinationen.

### Mål och indikatorer

Inom varje perspektiv bryts målbilden ned i mätbara mål där hänsyn tagits till de tre hållbarhetsdimensionerna. För respektive mål finns indikatorer, där nuläge och målvärde anges. I programmets tidigare upplaga återfanns tre indikatorer; gästnätter på kommersiella boendeanläggningar, turismomsättning samt arbetstillfällen. I föreliggande förslag har indikatorerna breddats för att ge en mer mångsidig bild av destinationens utveckling. I föreslaget program bryts målbilden ner i åtta mätbara mål där hänsyn tas till samtliga tre hållbarhetsdimensioner. För att mäta och följa utvecklingen har antalet indikatorer utökats från tidigare tre till 20.

### Tvärgående strategier

Förutom målbild och mål innehåller programmet fem tvärgående strategier. Arbetet i strategierna relaterar och bidrar på olika sätt till de tre perspektiven och dess mål.

- Strategi 1: Utveckla och skapa förutsättningar för fler attraktiva upplevelser och reseanledningar
- Strategi 2: Stimulera utvecklingen av destinationens infrastruktur
- Strategi 3: Möta utmaningar genom utvecklad samverkan
- Strategi 4: Stärka samspelet mellan stadsutveckling och besöksnäring
- Strategi 5: Agera föregångare och möjliggöra innovation

Programmets strategier utgår från det tidigare programmet. Som ett resultat av en nära samverkan och dialog med näringsens företrädare, en aktiv omvärldsbevakning och kunskapsdelning har strategierna utvecklats och anpassats. Syftet är att på ett bättre sätt ge förutsättningar för besöksnäringens aktörer, såväl privata som offentliga, att både möta kommande utmaningar och att nyttja framtida möjligheter. Strategierna skapar förutsättningar för näringsens aktörer och möjliggör resan mot en hållbar destination 2030. Strategierna är tvärgående och bidrar på olika sätt till såväl den övergripande målbilden som till de formulerade målen. Samverkan, digitalisering, kommunikation och innovation är centrala byggstenar och framgångsfaktorer i

Tjänsteskrivelse Göteborgsregionens kommunalförbund  
Handläggare: Gunnel Rydberg, förbundssekreterare  
Datum: 2021-01-13, Diarienummer: 2017-00043

alla fem strategier. Strategierna har fem tydliga inriktningar som relaterar till, och är beroende av, varandra:

- Investeringar i infrastruktur
- Reseledning och upplevelser
- Samverkan
- Stadsutveckling
- Innovation och nytänkande

### Genomförande och uppföljning

Göteborg & Co ansvarar för att samordna, leda och driva arbetet med att förverkliga och implementera Göteborgs Stads program för besöksnäringens utveckling 2022 - 2030. I programmet identifieras nämnder och styrelser som har en särskild roll i respektive strategi. Utifrån bolagets ansvar för uppföljning av arbetet med programmet samlar Göteborg & Co in information till programmets indikatorer och begär vid behov in underlag från stadens verksamheter. Göteborg & Co ansvarar för att en gång per mandatperiod utvärdera programmet. I samband med utvärderingen redovisas programmets måluppfyllelse.

Bolaget bedömer att revidering av program för besöksnäringens utveckling har genomförts i enlighet med utpekade inriktningar och ambitioner och i nära samverkan med relevanta parter. För att inhämta synpunkter innan fortsatt beredning av ärendet har bolaget sänt förslaget på remiss till ett antal remissinstanser enligt bifogad sändlista. GR är en av remissinstanserna.

Göteborg & Co önskar svar på följande frågor i remissvaret:

- Övergripande synpunkter på programmets innehåll och struktur
- Eventuella förändringar eller tillägg av förslaget som anses nödvändiga ur verksamhetens/organisationens perspektiv
- Eventuella målkonflikter
- Om målen tydliggör riktningen för stadens gemensamma insatser
- Om strategierna bedöms leda till måluppfyllelse

Inom de fem strategierna:

- Om ni upplever att er organisation är omnämnd inom relevant område och i rimlig omfattning
- Om ni ser ytterligare kopplingar till strategier och målsättningar i stadens styrande dokument och/eller den egna organisationens uppdrag som inte fullt omhändertas i nuvarande förslag.

## Bedömning

Tjänsteskrivelse Göteborgsregionens kommunalförbund  
Handläggare: Gunnel Rydberg, förbundssekreterare  
Datum: 2021-01-13, Diarienummer: 2017-00043

Här följer GR:s bedömning av programmet beskrivet utifrån de olika rubrikerna i dokumentet.

### Inledning

Det är positivt att det inledningsvis i programmet betonas att destinationen Göteborg utgörs av Göteborgsregionens 13 kommuner och att programmet ska ses som ett gemensamt inriktningsdokument för alla 13 kommunerna. Detta perspektiv kunde dock ha betonats ytterligare genom hela programmet. Precis som GR skrev i sitt yttrande över det tidigare besöksnäringensprogrammet, (Förbundsstyrelsen § 237 2017-05-19) kan konstateras att destinationen Göteborg är ett samlande begrepp för resmålet Göteborg, som förutom staden geografiskt består av kranskommunerna inom Göteborgsregionen.

Intressenterna inom destinationen är samtliga kommuner, akademien främst genom Göteborgs Universitet och Chalmers, Swedavia, samt framförallt alla de stora och små näringsidkare som verkar inom besöksnäringen; exempelvis hotell, restauranger, persontransportörer, arrangörer, attraktioner och shopping. Storstaden Göteborg har central betydelse som motor för utvecklingen Göteborgsregionen och i hela Västra Götaland. Men utvecklingen kan inte ske utan samverkan med övriga kommuner – omlandet.

GR yttrar sig över besöksnäringensprogrammet i ett Göteborgsregionalt perspektiv och med våra medlemskommuners intressen i blickfånget. Invånarna i Göteborgsregionen lever, bor och verkar i en tillväxtregion, numera en miljonregion. Besöksnäringen och destinationsutvecklingen ska ses i den kontexten och det innebär, både möjligheter och utmaningar att hantera.

Den samlade bedömningen är att programmet täcker in viktiga områden som utgör utmaningar för besöksnäringen i regionen och där det krävs gemensamma insatser för att kraftsamla och åstadkomma förändring. Precis som Göteborg & Co skriver i sin bedömning ser också GR att det reviderade programmets förtydligade strategier, breddade målbild och nya indikatorer jämfört med tidigare program ger möjlighet att bygga en mer robust destination, rustad för framtida utmaningar och förändringar.

GR betonade i det tidigare programmet det regionala samarbetets betydelse för att utveckla besöksnäringen och lyfte fram exempel på områden där gemensamt agerade från flera aktörer kan gynna påverkan på nationell nivå avseende besöksnäringens utveckling. Sådana exempel är infrastruktur, forskning och innovation, arbetsmarknadspolitik och integration. GR gick till och med så långt att vi föreslog att det regionala samarbetet skulle lyftas fram som en sjätte strategi i programmet.

Det är positivt att det reviderade programmet än mer pekar på vikten av samverkan mellan olika aktörer i regionen i syfte att uppnå ett gott resultat och åstadkomma långsiktig förändring. Här handlar det om att bygga en kultur av samverkan. Att utveckla våra gemensamma samverkansarenor är ett ständigt



Tjänsteskrivelse Göteborgsregionens kommunalförbund

Handläggare: Gunnel Rydberg, förbundssekreterare

Datum: 2021-01-13, Diarienummer: 2017-00043

pågående arbete, då såväl förtroendevalda som tjänstepersoner efter hand byts ut. Göteborgsregionens förbundsstyrelse utgör en sådan samverkansarena, liksom de tjänstepersonsnätverk med kommunrepresentanter som regelbundet möts, inte minst näringslivsansvariga. Men även de samverkansarenor som finns inom ramen för de samverkansavtal GR har med såväl BRG som Göteborg & Co; den årliga näringslivsdagen, GR:s representanter i BRG:s och Göteborg & Co:s styrelse, nätverket för näringslivsansvariga, näringslivsgruppen och marknadsgruppen och så vidare. Slutligen är de samverkansarenor som finns inom ramen för hela Västra Götaland det vill säga samarbetet med Västra Götalandsregionen och samverkan mellan de fyra kommunalförbunden viktiga att nämna.

GR lyfte även det förra yttrandet fram arbetsmarknad och kompetensförsörjning som en utmaning att hantera inom ramen för destinationsutvecklingen, liksom de målkonflikter som finns mellan miljö och ekologisk hållbarhet kontra transporter, energiförbrukning, avfallshantering med mera. GR betonade vikten av att arbeta gemensamt och följa miljöaspekterna på besöksnäringens utveckling. Dessa utmaningar kommenteras även i detta yttrande lite längre fram.

I den lista över styrande och stödjande dokument som har bäring på programmet listas regionala, nationella och internationella dokument. Här återfinns Göteborgsregionens strategi Hållbar tillväxt. Listan skulle kunna kompletteras med GR:s strategiska inriktning med sex utmaningar för hela Göteborgsregionen 2020-2023. Här beskrivs näringslivsutvecklingen som en sådan utmaning, där destinationsutveckling och besöksnäringen är en del. Besöksnäringen som del av näringslivsutvecklingen är angelägen, inte minst ur ett arbetsmarknadsperspektiv. Samarbete i dessa frågor är centralt och den strategiska inriktningen säger: *Besöksnäringen är en av de snabbast växande näringarna i Sverige. Ett brett samarbete är nyckeln för att regionen ska fortsätta att vara attraktiv och utvecklas till en hållbar destination.*

Sist men inte minst vill GR lyfta fram det goda och välförankrade regionala arbetet som gjorts utifrån det näringslivsstrategiska programmet i Göteborgs stad, där dialog förts med var och en av de 13 kommunerna som nu snart antagit sina lokala näringslivsstrategiska program. I dessa lokala program är besöksnäringen också en viktig del och i det fortsatta samarbetet regionalt bör knytas an till dessa.

### **Programmets målbild och dess tre huvudinriktningar**

Besöksnäringens programmet övergripande målbild Hållbar destination 2030 ligger väl i linje med Göteborgsregionens strategiska inriktning samt vårt mål- och strategidokument Hållbar tillväxt från 2012. Precis som programmet anger är det viktigt att alla tre hållbarhetsdimensionerna beaktas i besöksnäringens utveckling. Politikerna har enats om att Göteborgsregionen ska vara en stark och tydlig tillväxtregion i Europa. I Hållbar tillväxt slås fast att

Tjänsteskrivelse Göteborgsregionens kommunalförbund  
Handläggare: Gunnel Rydberg, förbundssekreterare  
Datum: 2021-01-13, Diarienummer: 2017-00043

Göteborgsregionen ska utvecklas i balans mellan de ekonomiska, sociala och miljömässiga dimensionerna. Det övergripande målet för besöksnäringens programmet är i linje med detta. Likaså är det i linje med vår strategiska inriktning 2020-2023 där en av våra identifierade utmaningar är Näringslivsutveckling och där hållbarhetsaspekten av destinationsutvecklingen lyfts fram: *Göteborg är världens mest hållbara mötes- och evenemangsdestination enligt hållbarhetsindexet Global Destination Sustainability Index. Men mycket återstår att göra, bland annat när det gäller resorna till och från regionen. Vi lever i en globaliserad värld där handel och turism är viktiga för samhällsekonomin. Människor har behov av att mötas. Flygbranschen står inför en stor utmaning: att möta den starka resenärväxten och samtidigt fortsätta att minska de klimatpåverkande utsläppen.*

Vad gäller huvudinriktningarnas tre perspektiv ser GR mycket positivt på att programmet har utvecklat arbetet med mätbara indikatorer som har kopplats till de uppsatta målen, då detta underlättar uppföljning av programmet.

### Agenda 2030

GR ser även positivt på att programmet har kopplats till relevanta mål i Agenda 2030. FN:s globala hållbarhetsmål är ett viktigt gemensamt ramverk för att uppnå ett långsiktigt hållbart samhälle, både på global och lokal nivå. Då är det extra viktigt att bidra till största möjliga positiva påverkan för besöksnäringens utveckling och samtidigt minimera de negativa effekterna. Även GR har i strategisk inriktning kopplat det regionala samarbetet kring Göteborgsregionens utmaningar till de globala målen för hållbar utveckling.

### Perspektiv: Besöka

#### 1. Alla ska känna sig välkomna till destinationen Göteborg

Den digitala omvandlingen och skiftet till en ökad digitalisering gör att besöksnäringen behöver förbereda sig på ett ökat antal resenärer som är pålästa och som redan sökt mycket information om destinationen och dess utbud. Dessa resenärer kommer ha ett annat beteende och företag behöver stöttas för att mobilisera hur man bäst hanterar den ökade digitaliseringen.

#### 2. Besökarna gör hållbara val och den totala klimatpåverkan minskar

Precis som programmet anger innebär destinationsutveckling både positiva effekter och ett ökat tryck på samhälle och miljö. GR ser positivt på att utgångspunkten för programmet är att bidra med största möjliga positiva påverkan och samtidigt verka för att minimera de negativa effekterna. I yttrandet från 2017 lyfte vi fram ett antal miljöaspekter på besöksnäringens utveckling som vi menade måste följas noggrant och där GR kan bidra. Vi visade även på behovet av att koppla hållbarhetsarbetet till akademien och de

Tjänsteskrivelse Göteborgsregionens kommunalförbund

Handläggare: Gunnel Rydberg, förbundssekreterare

Datum: 2021-01-13, Diarienummer: 2017-00043

kunskapscentrum som finns inom miljöområdet. Det är mycket positivt att en av huvudriktningarna är att vi ska ha en miljö- och klimatsmart destination där näringsens aktörer tar hänsyn till miljön i hela sin verksamhet samtidigt som besökarnas klimatavtryck är nära noll. Här är ett mål att besökarna gör hållbara val och den totala klimatpåverkan minskar. GR kan bidra bland annat genom arbetet med den tätortsnära grönstrukturen (Gröna kilar) och engagemanget i kustzonsplaneringen där besöksnäringen är en viktig parameter. Indirekt bidrar GR även som en av stiftarna i Västkuststiftelsen som förvaltar Västsveriges naturreservat. Västkuststiftelsens arbete med att bevara och tillgängliggöra den västsvenska naturen är en viktig del av destination Göteborg inte minst genom förvaltandet av reservat och vandringsleder, strandstädning och naturvård.

### **3. Destinationen Göteborg har ett attraktivt utbud året runt**

Vad gäller den gemensamma marknadsföringen av destination Göteborgsregionen ser GR att det här finns en outnyttjad potential. Kommunerna i Göteborgsregionen skulle på ett strukturerat sätt kunna involveras ännu mer i marknadsföringsarbetet så att varje kommun i Göteborgsregionen blir ”ägare av destinationen” och arbetet med att utveckla den. Men det finns också andra aktörer som har stor betydelse för marknadsföringen av Västsverige och för att över tid skapa ett ännu bredare utbud. Samarbetet med och involveringen av dessa regionala aktörer, exempelvis Turistrådet Västsverige, har också stor betydelse.

GR vill också här lyfta fram en annan samarbetsaktör – vetenskapscentret Universeum som en besöksanledning kopplad till destinationen. GR är en av stiftarna till stiftelsen Korsvägen som äger Universeum, och verksamheten befinner sig just nu sitt största utvecklingssprång sedan starten för 20 år sedan. Det är öppet varje dag året runt och är en stor tillgång för alla åldrar, från de minsta barnen till de vuxna.

## **Perspektiv: Leva**

### **1. Besöksnäringen tillför mervärde för invånarna**

Som invånare vill man känna stolthet över sin stad och att andra ska se Göteborgsregionens attraktivitet som bostadsort. GR håller därmed med om att ett rikt utbud av upplevelser inom bland annat kultur, nöjen och aktiviteter skapar en levande stad och tillför värde. GR ser dessutom att en mångfald av aktiviteter som varar alla dygnets timmar kan skapa trygghet i staden. Ett ökande och rikt utbud av olika aktiviteter kan även bidra till ökad jämlikhet, då samtliga invånare kan erbjudas en kulturupplevelse eller aktivitet oavsett inkomst eller härkomst. Programmets koppling till hållbarhetsmålen i agenda 2030, (det ekonomiska, den sociala och den miljömässiga) är enligt GR en viktig grundförutsättning för stadens attraktionskraft och tillväxt.

Tjänsteskrivelse Göteborgsregionens kommunalförbund

Handläggare: Gunnel Rydberg, förbundssekreterare

Datum: 2021-01-13, Diarienummer: 2017-00043

Den sociala dimensionen får dock litet utrymme i besöksnäringens programmet. Stora konferenser och aktiviteter i staden kan bidra till en ökad trygghet genom att det är mycket folk i rörelse vilket ger ett öppnare samhälle och ökad inkludering. Men en baksida av stora konferenser och aktiviteter är en ökad risk för kriminalitet till exempel våld, stölder och prostitution. Detta påverkar invånare och besökare och arbetet inom den sociala dimensionen borde finnas med som en förebyggande strategi i programmet.

Vi ser även att dit turismen når växer även annan sysselsättning. Besöksnäringen mobiliserar stora sektorer som transport och livsmedel och står för ett exportvärde långt över vad fordonsindustrin bidrar med. Västsverige förknippas i hög grad med en hälsosam livsstil med hög ansvarsnivå för natur och livsmedel. Det är något vi behöver värna om och som är av vikt framåt när det gäller att verka för en hållbar turism. Om destinationen ska må bra och blomstra ur ett turistperspektiv behöver det finnas boende som är nöjda med sin stad/region och välkomnar turism. Det gör de bara när turismen växer med samhällsutvecklingen. Där invånare tydligt ser nytta, och inte bara bristen på toaletter en solig dag i skärgården.

### **2. Antalet arbetstillfällen i besöksnäringen ökar**

Hur vi klarar kompetensförsörjningen är en avgörande fråga, för såväl privat som offentlig sektor. Det innefattar inte minst besöksnäringen. I det förra programmet var en av strategierna att verka för ett gynnsamt näringslivsklimat och en tryggad kompetensförsörjning, vilket GR också kommenterade ganska ingående i vårt yttrande från 2017. Sedan dess har Göteborgs stads näringslivsprogram 2018-2035 kommit, med regional utblick, och vi noterar att kompetensförsörjning är ett strategiskt område i den strategin och att besöksnäringens behov omfattas av för det programmet framtagna handlingsplan. Vi vill ändå även här poängtera att kompetensförsörjning inom näringsliv och offentlig sektor, inklusive besöksnäring, fortfarande är en av de största utmaningarna för Göteborgsregionen och dess medlemskommuner. Göteborgsregionen och våra kommuner är en given samverkansaktör inom detta område som finns utpekade i programmet.

GR kan bidra till genomförandet av programmet genom att konkretisera förbundets strategiska inriktning 2020-2023 samt därpå följande mål och strategidokument i de delar som har koppling till besöksnäringen. GR har, genom såväl sin politiska organisation som sina nätverk med hög representation av tjänstepersoner god möjlighet att samordna och agera för att uppnå storstadsregionens bidrag till programmet måluppfyllelse. En viktig ingång för genomförandet är därför att använda och stärka de befintliga samverkansstrukturer som finns gemensamma frågor i delregionen och i länet.

Att bygga kompetens är en stor och viktig samhällsutmaning och genom att bidra till att stärka destinationens attraktionskraft spelar besöksnäringen en

Tjänsteskrivelse Göteborgsregionens kommunalförbund

Handläggare: Gunnel Rydberg, förbundssekreterare

Datum: 2021-01-13, Diarienummer: 2017-00043

viktig roll för att skapa förutsättningar att locka talang, arbetskraft, forskning och investeringar till regionen.

Gränsöverskridande samarbeten mellan besöksnäring, offentlig verksamhet, näringsliv och akademi ger goda möjligheter att främja utvecklingen av Göteborg som en hållbar destination.

Göteborgsregionen kan bidra genom att driva utvecklingsarbete utifrån kommunsektorns situation tillsammans med våra medlemskommuner men också i samverkan med de andra aktörer som programmet omfattar. Genom att koppla genomförandet av besöksnäringens program till det arbete som redan är i gång får vi största genomförandekraft. Här kommer det unika arbetet i Göteborgsregionens kompetensnav in som äger rum tillsammans med samarbetsaktörer och som erbjuder insatser för kompetensomställning till utsatta branscher som fordon, transport, handel, besöksnäring och teknik. GR har även varit med och utvecklat Göteborgsregionens kompetensråd tillsammans med branschspecifika kompetensråd. Kompetensförsörjning är en regional fråga och behöver ske i samverkan med både näringsliv och de offentliga organisationer som arbetar med olika perspektiv genom kompetensråden. Det branschspecifika kompetensrådet för besöksnäring inom Göteborgsregionen har fått ett stort tillskott under 2021 av medlemmar från näringslivet så plattformen är starkare än någonsin. Arbetet har bland annat resulterat i att innovationsfrågor kopplat till besöksnäringen har knutits till Lindholmen Science Park och härigenom har vi skapat en tydligare koppling med mobilitet/stadsplanering, platsutveckling och hur kulturella och kreativa näringar kan utvecklas på ett hållbart sätt.

Samarbetet kring kompetensförsörjningsfrågan är ett viktigt stöd till besöksnäringen i att vara en integrationsmotor genom att branschen introducerar många ungdomar till sitt första jobb och sysselsätter utrikes födda. Det är en bransch som premierar mångfald och historiskt varit oerhört bra på att integrera in nya individer i arbete. Genom att stödja besöksnäringen i detta arbete kan vi även motverka kriminalitet som växer med utanförskap och arbetslöshet. Både stadens evenemang och jobbtillfällen inom näringen bidrar till stor del med att göra regionen välkomnande för dem som bor här.

### **Perspektiv: Verka**

#### **1. Besöksnäringen växer i takt med en växande efterfrågan**

Besöksnäringens bransch har stora utmaningar vad gäller karriärutveckling och att individer inte stannar kvar på sina jobb. Det är idag mycket av en transitbransch. Därför vill GR här lyfta fram vikten av det livslånga lärandet och att vi ser till att det finns strukturer för att behålla individer i besöksnäringen genom ett bra och relevant utbildningsutbud i alla delar av livet och karriären. Det finns även behov av att utbilda i hållbarhetsfrågor och där kan GR också medverka.

Tjänsteskrivelse Göteborgsregionens kommunalförbund

Handläggare: Gunnel Rydberg, förbundssekreterare

Datum: 2021-01-13, Diarienummer: 2017-00043

### 2. Besöksnäringen stärker övrigt näringsliv och akademi på destinationen

Som anges i detta perspektiv stärker internationella möten, konferenser och evenemang destinationens unika kompetenser och varumärke. Besöksnäringen bidrar också till näringsliv och akademi på destinationen genom ett brett utbud av hotell- och konferensmöjligheter, restaurang- och nöjesutbud. Som beskrevs ovan är det därför av stor vikt att fortsatt samverka kring kompetensförsörjningen inom denna sektor.

### 3. Hållbarhetsarbete i världsklass

Precis som programmet anger har Göteborg har en internationellt stark position inom hållbar destinationsutveckling. Framgången är ett resultat av ett engagerat och aktivt hållbarhetsarbete, vilket bekräftas i den internationellt jämförande studien Global Destination Sustainability Index (GDSI). Verktuget speglar destinationens arbete med hållbarhet ur samtliga tre dimensioner samt ledning, styrning och utveckling av destinationen. Destinationens hållbarhetsarbete förutsätter ett engagemang inom alla tre dimensionerna hos respektive aktör. Den globala klimatutmaningen påverkar besöksnäringen i stor omfattning och förväntningarna ökar på att näringslivet ska agera. Parallellt med denna utveckling riktas ökat fokus på företagens arbete med social hållbarhet. Att till exempel verka för och uppmana aktörer i besöksnäringen att ansluta sig till tredjepartsaktörers certifieringar driver hållbar utveckling i hela näringen. Givet de ambitioner som finns inom Göteborgs stad har destinationen goda förutsättningar för att bedriva ett hållbarhetsarbete i världsklass.

### Tvärgående strategier

I varje strategi anges viktiga aktörer för samverkan inom strategin. I ingen av de fem strategierna anges GR och dess kommuner dock som samarbetsaktör, trots att detta utgör själva destinationen Göteborg. För GR är uppdraget och samverkan inom näringslivsutveckling och destinationsutveckling fastlagt i såväl förbundsordning som två samverkansavtal. GR:s uppdrag inom näringslivsutveckling fastställs i förbundsordningen och utövas genom samverkansavtal med såväl Business Region Göteborg som Göteborg & Co. Båda dessa bolag har regionala uppdrag (Göteborgsregionen) i sina ägardirektiv.

I samarbetsavtalet med Göteborg & Co anges att det övergripande syftet med samverkan mellan bolaget Göteborg & Co och Göteborgsregionen (GR) inklusive dess medlemskommuner är att utveckla besöksnäringen och den hållbara destinationen och därigenom bidra till att stärka näringslivet och öka attraktiviteten för dem som besöker, bor och lever i Göteborgsregionen. Genom samverkansavtalet bekräftas Göteborg & Co:s regionala uppdrag som samverkansarena för utveckling av besöksnäringen i hela Göteborgsregionen, inte bara för Göteborgs stad. Samverkansavtalet tydliggör också

Tjänsteskrivelse Göteborgsregionens kommunalförbund

Handläggare: Gunnel Rydberg, förbundssekreterare

Datum: 2021-01-13, Diarienummer: 2017-00043

besöksnäringen som en del av näringslivsutvecklingen i Göteborgsregionen genom att det förstärker kopplingen mellan GR, Business Region Göteborg och Göteborg & Co som alla tre på olika sätt, med kompletterande uppdrag, är involverade i näringslivsutvecklingen. De samverkansområden som anges i avtalet är destinationsutveckling, destinationsmarknadsföring och projekt. Samverkan sker inom nätverket för näringslivsansvariga, näringslivsgruppen och marknadsgruppen. Förbundsdirektören är adjungerad till styrelsen för Göteborg & Co.

### **Strategi 1: Utveckla och skapa förutsättningar för fler attraktiva upplevelser och reseanledningar**

Det är av stor betydelse för destinationen att fler upptäcker Göteborgsregionen och dess kommuner, med ett levande och tillgängligt utbud året runt som ger tillresande fler anledningar att besöka nya platser, stanna längre och konsumera mer på destinationen.

GR ser positivt på vad strategin anger om potentialen i att öka rörligheten mellan olika delar av destinationen genom att synliggöra och marknadsföra lokala arrangemang och grönområden. Evenemang och naturupplevelser utanför stadens centrala delar – inte minst i de tolv kranskommunerna till Göteborg – bidrar till utvecklingen av destinationen och sociala värden som trygghet, inkludering och integration. I uppdraget för Göteborg & Co ingår destinationskommunikation och bolaget ska därvid i dialog med GR och dess medlemskommuner marknadsföra destinationen Göteborgsregionen, enligt samverkansavtalet.

Även möten och evenemang har stor betydelse för destinationen som drivkraft för samhällsutveckling och sker i en allt hårdare internationell konkurrens. Här betyder samarbetet mellan olika offentliga aktörer i hela destinationen mycket för att på bästa sätt marknadsföra de arenor som finns både inom staden och i kranskommunerna. GR vill även framhålla att det är betydelsefullt för hela Göteborgsregionen att arenafrågan i Göteborg löses. Vare sig arenorna Scandinavium eller Ullevi har de faciliteter som krävs för att klara stora arrangemang och Göteborgsregionen tappar i dagsläget många event till Stockholm och Malmö.

### **Strategi 2: Stimulera utvecklingen av destinationens infrastruktur**

Denna strategi ligger väl i linje med Hållbar tillväxt. En hållbar infrastruktur inkluderar även frågan om elektrifiering, en av vår tids största industriella omställningar. För att nå målen i Klimat 2030 krävs att stora delar av transportsektorn elektrifieras. Här krävs tillgång till rätt kompetens i alla led både inom nya och befintliga kompetensområden. Det är viktigt att regionens resurser samverkar och samlas i gemensamma satsningar. Även besöksnäringen behöver kraftsamla kring insatser för denna omställning.

Tjänsteskrivelse Göteborgsregionens kommunalförbund  
Handläggare: Gunnel Rydberg, förbundssekreterare  
Datum: 2021-01-13, Diarienummer: 2017-00043

### **Strategi 3: Möta utmaningar genom utvecklad samverkan**

Denna strategi ligger väl i linje med GR:s uppdrag som samverkansorganisation och våra kommuners behov. Kommunerna i Göteborgsregionen arbetar med besöksnäringen på olika sätt och i olika omfattning. I många kommuner ingår besöksnäringen som en tydlig och viktig del av näringslivsutvecklingen i kommunen. Många turistattraktioner och besöksmål ligger i kranskommunerna eller i någon av övriga kommuner i Västsverige inklusive Halland. Inom Västsverige har vi också tillgång till hela utvecklingspotentialen mellan stadens utbud och de alltmer uppskattade och efterfrågade naturupplevelserna som finns i det omgivande territoriet. Kommunerna i Göteborgsregionen har mycket att bidra med i utvecklingen av Destination Göteborg. I samverkansavtalet med Göteborg & Co står det att bolaget ska driva arbetet med destinationsutveckling så att det gagnar GR:s medlemskommuner. Häri ingår också insatser för kompetensutveckling på strategisk nivå.

### **Strategi 4: Stärka samspelet mellan stadsutveckling och besöksnäring**

Samspelet mellan stadsutveckling och näringsliv regleras i det samverkansavtal som GR har med BRG. I samverkansavtalet mellan GR och BRG står det att parterna tillsammans ska underlätta näringslivets etablering och expansion, säkra markförsörjningen, stärka Göteborgsregionen som internationell logistiknod och verka för en infrastruktur med god tillgänglighet.

### **Strategi 5: Agera föregångare och möjliggöra innovation**

Vi ser positivt på det strategi 5 anger om att destinationen Göteborgsregionen ska vara en innovationsledande region och att samverkan mellan såväl offentliga aktörer, akademin och näringslivet krävs för att vi ska lyckas med detta. När det gäller att agera föregångare och möjliggöra innovation ser vi precis som vi framhöll i vårt yttrande över den regionala utvecklingsstrategin RUS 2030 att det behöver finnas en stark koppling till kommunala verksamheter och inte bara till Science Parks eller motsvarande. En viktig del i utvecklandet av nya idéer och lösningar är att tester och testbäddar sker och utvecklas i verklig miljö, och det kan kommunerna erbjuda.

En annan del som kräver ett brett samarbete mellan flera aktörer är omställningen till cirkulära affärsmodeller. Detta är även något som finns med i RUS 2030. Här kan GR och våra kommuner bidra genom att uppmuntra och stödja nya etableringar inom besöksnäringen samt synliggöra besöksnäringen i regionala och nationella stödstrukturer för näringslivsutveckling och innovation. Vi kan även uppmuntra och stödja processer som leder till att möten och evenemang kan agera testmiljö för lösningar och verktyg för att katalysera samhällsnytta



Tjänsteskrivelse Göteborgsregionens kommunalförbund  
Handläggare: Gunnel Rydberg, förbundssekreterare  
Datum: 2021-01-13, Diarienummer: 2017-00043

Helena Söderbäck  
Förbundsdirektör

Gunnel Rydberg  
Förbundssekreterare

### **Skickas till**

Göteborg & Co

**Tjänsteutlåtande**

Utfärdat 2021-10-04

Diarienummer 0306/21

**Handläggare**

Åsa Borvén

Telefon: 031-368 40 91

E-post: [asa.borven@goteborg.com](mailto:asa.borven@goteborg.com)

## Remittering av förslag till Göteborgs Stads program för besöksnäringens utveckling 2022–2030

### Förslag till beslut

I styrelsen för Göteborg &amp; Co AB;

1. Göteborg & Co remitterar förslag till Göteborgs Stads program för besöksnäringens utveckling 2022–2030, i enlighet med bilaga 1 till föreliggande tjänsteutlåtande.
2. Förslag till program sänds till utsedda remissinstanser, i enlighet med bilaga 3 till föreliggande tjänsteutlåtande, med begäran om yttrande senast 2022-02-01.

### Sammanfattning

Göteborgs kommunfullmäktige beslöt vid sammanträde 2018-02-22, §36 att fastställa Göteborgs Stads program för besöksnäringens utveckling fram till 2030 (besöksnäringensprogrammet) samt uppdra åt Göteborg & Co styrelse att initiera och leda arbetet med att utarbeta handlingsplaner utifrån programmet, i nära samverkan med berörda nämnder och styrelser.

En ursprunglig tidplan gav att en första revidering av programmet skulle genomföras under år 2023 och översändas för beslut i kommunfullmäktige vid årsskiftet 2023/2024. En av effekterna av pågående coronapandemi har varit att redan tidigare kända trender inom exempelvis digitalisering, konsumtions- och resmönster förstärkts och accelererats. Förändringarna har belyst behovet av en översyn av målbild och strategier i Göteborgs Stads program för besöksnäringens utveckling fram till 2030, i syfte att tjäna som långsiktigt styrdokument för stadens roll i utvecklingen av en besöksnäring i förändring. En tidigare lagd revidering av programmet initierades därför, för att spegla och omhänderta de omställningar och rikttningsförändringar som besöksnäringen står inför. Behovet av tidigare lagd revidering bekräftades i dialog med Göteborgs Stadshus AB och stadsledningskontoret. Göteborg & Co styrelse beslöt 2021-02-08 §11 att ge VD i uppdrag att påbörja revidering av Göteborgs Stads program för besöksnäringens utveckling fram till 2030.

Förslag till Göteborgs Stads program för besöksnäringens utveckling 2022–2030 har utarbetats av Göteborg & Co genom en projektgrupp under ledning av programmets processledare. Arbetet med revideringen har löpande rapporterats till VD, ledningsgrupp och styrelse. För att samla relevant information och kunskap, exempelvis rörande besöksnäringens strukturella utmaningar och konsumenters förändrade beteende, har ett

antal intressenter och aktörer från besöksnäring, akademi, näringsliv och offentliga verksamheter deltagit i revideringens förberedande arbete.

Förslag till program för besöksnäringens utveckling har tagits fram i samverkan med tjänstepersoner på Göteborgs Stadshus AB och Stadsledningskontoret. Samverkan har skett genom löpande samrådsmöten under sommaren och hösten 2021.

Bolaget bedömer att revidering av program för besöksnäringens utveckling har genomförts i enlighet med utpekade inriktningar och ambitioner och i nära samverkan med relevanta parter. För att inhämta synpunkter innan fortsatt beredning av ärendet föreslår bolaget att förslaget sänds på remiss till föreslagna remissinstanser enligt bifogad sändlista.

## **Bedömning ur ekonomisk dimension**

Programmet och dess strategier ska säkerställa att de investeringar som genomförs bidrar till en hållbar tillväxt i staden och destinationens besöksnäring. En växande näring bidrar med ökade skatteintäkter, skapar fler arbetstillfällen för destinationens invånare och bidrar genom ökad lönsamhet till investeringsvilja. En välmående destination som kan visa på tillväxt gör det mer attraktivt att etablera sig i regionen.

Ansvar för att samordna, leda och driva arbetet med att förverkliga och implementera besöksnäringens programmet sker inom Göteborg & Co:s ordinarie budgetram. På samma sätt förväntas berörda nämnder och styrelser vilka bidrar till programmets målpuppfyllelse hantera insatser och aktiviteter inom ramen för respektive organisations finansiella utrymme. Eventuella löpande kostnader för undersökningar och nollmätningar i relation till programmets målsättningar bedöms kunna rymmas inom bolagets ordinarie budget. Detta gäller även kostnader för bolagets ansvar att driva och samordna programmet framöver.

## **Bedömning ur ekologisk dimension**

Destinationens utveckling utifrån programmets målbild och strategier innebär både positiva effekter och ett ökat tryck på samhälle och miljö. Utgångspunkten för programmet är att bidra med största möjliga positiva påverkan och samtidigt verka för att minimera de negativa effekterna. Genomförandet av Göteborgs Stads program för besöksnäringens utveckling 2022–2030 har som ambition att hantera båda perspektiven samt på olika sätt, direkt och indirekt, bidra till uppfyllelsen av FN:s globala hållbarhetsmål i Agenda 2030. Samverkan är en viktig utgångspunkt för de globala hållbarhetsmålen. Stadens rådighet att på egen hand styra utvecklingen är i många fall begränsad. Destinationens utveckling bygger på att dess aktörer verkar i samma riktning. På så sätt skapas förutsättningar för en högre påverkansgrad, vilket också borgar för större möjlighet att bidra till målpuppfyllelse i Agenda 2030 och nå programmets målbild om att vara en hållbar destination 2030.

Transporten till och från destinationen utgör ofta det största klimatavtrycket i samband med en resa. Programmets mål och strategier ska skapa förutsättningar för en hållbart växande destination, med hänsyn tagen till klimat och miljö. Det handlar exempelvis om ökat fokus mot närmarknader, stimulera till längre vistelsetid på destinationen samt att verka för att främja hållbara transportmedel.

## Bedömning ur social dimension

En hållbar destination ska upplevas som en trygg och säker plats där det finns möjligheter att röra sig fritt och delta i destinationens breda utbud av upplevelser. Deltagandet sker utan rädsla för att utsättas för brott riktade mot sina tillhörigheter såväl som diskriminering på grund av till exempel kön, trosuppfattning, hudfärg, sexuell läggning eller funktionsnedsättning. Göteborgs stads arbete mot uppsatta mål om ökad jämlikhet, tillgänglighet, jämställdhet, antirasism och icke-diskriminering bidrar till att destinationen blir en mer attraktiv och tryggare plats att besöka.

Genom att involvera näringsliv, akademi, civilsamhälle och invånare skapas gemensamma mål, känslor av tillhörighet och gemenskap, ökad tillit och framtidstro samtidigt som det ger synergieffekter och nytta för invånare och besökare. Genom en närmare dialog med invånare och besökare kan efterfrågan analyseras och effekter inom exempelvis tillgänglighet, utbud och kvalitet mätas. På så sätt ökar den gemensamma förståelsen för nytta, värde och utvecklingsbehov kopplat till destinationen.

## Bilagor

1. Förslag till Göteborgs Stads program för besöksnäringens utveckling 2022–2030
2. Bilaga 1, Fördjupningsmaterial program för besöksnäringens utveckling 2022–2030
3. Remismissiv inkl. sändlista
4. Remissmall

## Ärendet

Styrelsen har att fatta beslut om remittering av förslag till Göteborgs Stads program för besöksnäringens utveckling 2022–2030. Remiss skickas enligt bifogad sändlista för yttrande senast 2022-02-01.

## Beskrivning av ärendet

### Bakgrund

Göteborgs kommunfullmäktige beslöt vid sammanträde 2018-02-22, §36 att fastställa Göteborgs Stads program för besöksnäringens utveckling mot 2030 (besöksnäringensprogrammet) samt uppdra åt Göteborg & Co styrelse att initiera och leda arbetet med att utarbeta handlingsplaner utifrån programmet i nära samverkan med berörda nämnder och styrelser. Vidare beslöts att programmet ska utvärderas en gång per mandatperiod och att en första utvärdering skulle genomföras senast årsskiftet 2019–2020. Göteborg & Co uppdrogs även att vid behov återkomma till kommunfullmäktige med förslag på anpassningar eller förändringar av programmet.

Styrelsen för Göteborgs Stadshus AB föreslog i yttrande från 2017-12-18 att en första utvärdering, med särskilt fokus på programmets ambitiösa målbild, de många utredningar och aktiviteter som vid tidpunkten pågick i staden med koppling till besöksnäringen samt omvärldens kort- och långsiktiga påverkan på programmet, genomföres senast årsskiftet 2019–2020. Under hösten 2019 genomförde Göteborg & Co en utvärdering och delar i denna Göteborgs Stadshus AB:s uppfattning att besöksnäringensprogrammets målbild är högt ställd samt att ett flertal faktorer i omvärlden påverkar möjligheten till måluppfyllelse. Bolaget fann dock att det vid tidpunkten för utvärderingen var för tidigt att göra en saklig bedömning av, och som konsekvens härav, eventuell revidering av programmet och dess målbild. Göteborg & Co styrelse beslöt 2019-12-19 §7 att översända rapporten till Stadshus AB.

En ursprunglig tidplan gav att en första revidering av programmet skulle genomföras under år 2023 och översändas för beslut i kommunfullmäktige vid årsskiftet 2023/2024.

Mot bakgrund av globala utbrottet av covid-19, som fått tydliga och allvarliga effekter på besöksnäringen över hela världen, aktualiserades en revidering tidigare än planerat. En av effekterna av coronapandemin har varit att redan tidigare kända trender inom exempelvis digitalisering, konsumtions- och resmönster förstärkts och accelererats. Förändringarna har belyst behovet av en översyn av målbild och strategier i Göteborgs Stads program för besöksnäringens utveckling mot 2030, i syfte att tjäna som långsiktigt styrdokument för stadens roll i utvecklingen av en besöksnäring i förändring. En tidigarelagd revidering av programmet initierades därför, för att spegla och omhänderta de omställningar och riktningförändringar som besöksnäringen står inför. Behovet av tidigarelagd revidering bekräftades i dialog med Göteborgs Stadshus AB och stadsledningskontoret.

Göteborg & Co styrelse beslöt 2021-02-08 §11 att ge VD i uppdrag att påbörja revidering av Göteborgs Stads program för besöksnäringens utveckling mot 2030.

## Utgångspunkter för revidering

### Omvärldstrender som påverkar besöksnäringen

De senaste åren har präglats av en tydlig utveckling mot ett ökat fokus på hållbarhet, både ur ett övergripande samhällsperspektiv och specifikt inom besöksnäringen. På internationell nivå har diskussioner rörande målsättningar för, och mätning av, besöksnäringens utveckling breddats från att i många fall tidigare enbart beröra ekonomisk tillväxt till att även inkludera andra viktiga parametra så som klimatpåverkan, besökarnöjdhet, resursanvändning och livskvalitet hos invånare. Målet är att uppnå en hållbar utveckling inom näringen samtidigt som hänsyn tas till naturens resurser, den globala klimatutmaningen och människors livsvillkor. En balans mellan samtliga tre hållbarhetsdimensioner efterfrågas och bedöms vara den enskilt viktigaste strategiska frågan för besöksnäringen, såväl nationellt som internationellt.

På nationell nivå syns detta bland annat genom regeringens beslut att ta fram en ny nationell strategi för hållbar turism och besöksnäring. Syftet med strategin är att skapa långsiktiga förutsättningar för en hållbar växande besöksnäring och peka ut den politiska riktningen för det fortsatta arbetet inom området.<sup>1</sup> Tillväxtverket och Visit Sweden menar att en hållbar besöksnäring *“tar ansvar för turismens nuvarande och framtida ekonomiska, sociala och miljömässiga påverkan genom att utgå från besökarens, företagets, miljöns och lokalsamhällets behov”*<sup>2</sup>. På såväl nationell som regional nivå riktas fokus allt mer mot att utveckla strategier och verktyg som skapar förutsättningar för ett mer strategiskt hållbarhetsarbete inom destinationsutveckling och besöksnäring. På ett internationellt plan speglas utvecklingen bland annat genom verktyget Global Destination Sustainability Index (GDSI), vars syfte är att bidra till och säkerställa att städer och regioner blir mer regenerativa, robusta och välmående platser att besöka, leva och verka i.

Ett ökat fokus på miljö och hållbarhet syns även på individnivå, där en ökad medvetenhet om de globala hållbarhetsutmaningarna påverkar konsumtionsmönster, beteenden och efterfrågan i besöksnäringen. Människors ökade medvetenhet kring den egna konsumtionens klimatavtryck kan komma att leda till färre långväga resor, vilket öppnar för ökad konsumtion av upplevelser på nära håll. Medvetenheten leder också till ökade förväntningar på hållbara alternativ gällande exempelvis boende, transport och hållbara upplevelser, sett ur alla tre hållbarhetsdimensioner.

En snabbt ökad digitalisering har påverkat konsumenters förväntningar på digital närvaro och integration i upplevelser. Detta ställer nya krav på näringens aktörer. Konsumenter har en hög förväntan på såväl destinationers övergripande som enskilda aktörers digitala närvaro och service. Det handlar om allt från när kunden gör sin bokning online, till önskan om realtidsinfo om köer på besöksmål, lediga parkeringsplatser och aktuell information om exempelvis väderanpassade aktiviteter eller pågående evenemang. Digitaliseringen har varit, och fortsätter att vara, en stark påverkansfaktor för besöksnäringens utveckling.

---

<sup>1</sup>regeringen.se

<https://www.regeringen.se/artiklar/2019/07/regeringens-arbete-med-turism--och-besoksnaring/>

<sup>2</sup> Tillväxtverkets och Visit Swedens definition av hållbar turism:

<https://tillvaxtverket.se/amnesomraden/turism-och-besoksnaring/kunskap-for-besoksnaringen/hallbar-turism.html>

Digitaliseringen i kombination med ett ökat hållbarhetsfokus bidrar också till att näringen konkurrensutsätts på nya sätt i takt med att konsumenter allt oftare delar resurser med varandra. Delningsekonomin har vuxit kraftigt under de senaste åren, exempelvis genom plattformar för transport och boende, som Go More och AirBnb. Tillväxt i näringen kan med bakgrund av detta komma att ske på helt andra sätt än enbart genom till exempel ökade gästnattvolymerna på kommersiella boenden.

### **Pandemins påverkan på konsumentbeteenden**

Den globala spridningen av Covid-19 har lett till en samhällskris med radikalt förändrade förutsättningar för svenskt näringsliv, företagande och sysselsättning. Precis som andra näringar behöver besöksnäringen anpassa sig till de trender som påverkar konsumenters behov och beteenden. Den globala pandemin har förstärkt redan tidigare kända trender som kan antas leda till bestående förändringar i konsumentbeteenden och resmönster som ökat hållbarhetsfokus, digitalisering och delningsekonomi. Detta påverkar besöksnäringens struktur och innebär både utmaningar och möjligheter.

Göteborg & Co har kartlagt ett antal fenomen och beteenden som kan antas få en långsiktig effekt och som näringens aktörer bedöms behöva förhålla sig till på ett strategiskt plan:

- Minskat affärsresande
- Sämre flygtillgänglighet
- Minskat långväga resande
- Ökat inhemskt resande
- Ökad digitalisering

Restriktioner i samband med pandemin, i kombination med utveckling av digitala arbetssätt, har bidragit till ett minskat affärsresande. Osäkerheten är stor om affärsresandet kommer återgå till tidigare nivåer. Den digitala utvecklingen kan komma att ha stor påverkan på framtida besöksvolymerna, men också förändra synen på hur en besökare definieras. Nya konsumentbeteenden och behov leder till att allt fler möten och evenemang väntas ske i hybridform med både digitala och fysiska inslag. Besöksnäringens aktörer behöver anpassa sig efter konsumentens behov och efterfrågan, exempelvis genom att erbjuda digitala lösningar som komplement till den fysiska upplevelsen. Detta förutsätter investeringar, nya samarbeten och löpande kompetensutveckling.

Vidare innebär en potentiell permanent minskning av affärsresandet en skiftning mot ökat fokus på privatsegmentet för att möjliggöra fortsatt tillväxt. Nya affärsmodeller och erbjudanden innebär möjligheter att nå fler målgrupper och hitta nya intäktskällor. Utvecklingen av nya attraktiva reseanledningar året om blir av stor vikt för utvecklingen av destinationen. Pandemins reserestriktioner har också lett till att allt fler upptäckt utbudet av upplevelser och besöksmål i sin närmiljö, både regionalt och nationellt. Detta intresse väntas leva kvar och ta marknadsandelar från det mer långväga resandet även efter pandemin.

### **Bedömning gästnattsutveckling**

Tidigare upplaga av besöksnäringens programmet utgår från en övergripande målbild om fördubblad turism till 2030. Målsättningen förutsätter bland annat en tillväxt i gästnätter i Göteborgsregionen från 4,5 miljoner 2015 till 9 miljoner 2030. En analys av efterfrågan

på övernattnings på kommersiella boendeanläggningar (hotell, stugbyar, vandrarhem) i Göteborgsregionen fram till 2030 visade i januari 2020 en prognos om 6,9 miljoner gästnätter 2030<sup>3</sup>. Detta motsvarar en tillväxt om 54% jämfört med 2015. Prognosen tar hänsyn till makroekonomiska faktorer, men inte till strukturella förändringar eller förändrade konsumentbeteenden.

Utifrån prognosen har Göteborg & Co kompletterat analysen med hänsyn tagen till känd kapacitetsutveckling i regionen i form av tillkommande bäddar på kommersiella boendeanläggningar. Givet den i dagsläget kända kapacitetsökningen har två olika scenarier arbetats fram.

#### *Scenario 1*

Bolagets analys visar en möjlig tillväxt i gästnätter från 4,5 miljoner 2015 till 6,3 miljoner 2030 (+41% jmf 2015), givet att kapacitetsutbyggnaden fortgår enligt plan. Vidare förutsätter scenariot en fortsatt hög efterfrågan från såväl privat- som affärsresesegmentet. En sådan utveckling förutsätter att återhämtningen efter pandemin sker förhållandevis snabbt, samt att pandemins långsiktiga påverkan blir begränsad, vilket det råder stor osäkerhet kring.

#### *Scenario 2*

Göteborg & Co har i detta scenario tagit hänsyn till en potentiell permanent nedgång i affärsresandet med ca 35% (jämfört med innan pandemin) samt en möjlig utbudsförändring på marknaden till följd av bristande lönsamhet. I ett sådant scenario visar analysen en möjlig tillväxt i antal gästnätter från 4,5 miljoner till 5,4 miljoner gästnätter 2030 (+21% jmf 2015).

## **Arbetsprocess revidering**

Förslag till Göteborgs Stads program för besöksnäringens utveckling 2022–2030 har utarbetats av Göteborg & Co genom en projektgrupp under ledning av programmets processledare. Arbetet med revideringen har löpande rapporterats till VD, ledningsgrupp och styrelse. Projektgruppens uppgift har varit att genomföra omvärldsanalyser, förankra och samla inspel från olika intressentgrupper, samla och utvärdera informationen och därefter föreslå förändringar.

Förslag till program för besöksnäringens utveckling har tagits fram i samverkan med tjänstepersoner på Göteborgs Stadshus AB och Stadsledningskontoret. Samverkan har skett genom löpande samrådsmöten under sommaren och hösten 2021.

En tjänstemannastyrgrupp har formerats för förankring i stadens förvaltningar och bolag. I styrgruppen deltar VD och förvaltningsdirektörer från Stadsbyggnadskontoret, Park- och naturförvaltningen, Socialförvaltningen centrum, Business Region Göteborg AB, Miljö- och klimatförvaltningen, Liseberg AB, Got Event AB, Kulturförvaltningen, Trafikkontoret samt förbundsdirektör för Göteborgsregionen. VD för Göteborg & Co är ordförande i styrgruppen.

---

<sup>3</sup> Oxford Economics, januari 2020



Vidare har löpande förankring skett i de övriga 12 kommunerna i Göteborgsregionen via processledare och VD:s medverkan i nätverk för näringslivsansvariga och kommunledning i Göteborgsregionen.

För att samla relevant information och kunskap, exempelvis rörande besöksnäringens strukturella utmaningar och konsumenters förändrade beteende, har ett antal intressenter och aktörer från besöksnäring, akademi, näringsliv och offentliga verksamheter deltagit i revideringens förberedande arbete. Att revideringen skett under pågående coronapandemi har omöjliggjort fysiska möten. Arbetet har därför genomförts genom digitala workshops, dialogmöten och förankrande samtal med ett stort antal aktörer, under ledning av Göteborg & Co. Förankringen har exempelvis, men inte uteslutande, omfattat:

- rådgivning och erfarenhetsutbyte med styrgruppens medlemmar. Inspelen har utgått från den egna verksamheten, men också det generella arbetet med stadens styrning genom program och planer.
- intervjuer och samtal med nyckelaktörer inom stadens förvaltningar och bolag.
- Inspel, kunskap och förbättringsförslag från Göteborgsregionens nätverk för Näringslivsansvariga, där samtliga 13 GR-kommuner medverkar. Nätverket leds av Business Region Göteborg och omfattar bland annat samverkansarbete kring besöksnäringens frågor inom destinationen.
- förankring och dialog med Besöksnäringens Forum, där representanter för bland annat Storhotellgruppen, Föreningen Göteborgshotellen, shoppingnätverket och Göteborgs Restaurangförening medverkar.
- förankring och dialog med de tre samverkansgrupperna för affärsområdena Marknad & Kommunikation, Evenemang och Möten på Göteborg & Co. Samverkansgrupperna består av totalt ca 50 aktörer från besöksnäring, akademi, övrigt näringsliv och stadens verksamheter.
- Löpande, intern förankring på Göteborg & Co genom bolagets samtliga affärsområden, styrelse, ledningsgrupp, Jubileumsorganisation samt Näringslivsgruppen.

Inspelen från intressenter och samverkanspartner har varit mycket samstämmiga och kan delas upp i tre inriktningar:

*Nya förutsättningar för näringen (samtliga kända redan innan pandemin, nu accentuerade av den)*

- Besöksnäringens program bör präglas av nytänkande, insikt och förståelse för faktorer som förändrat besöksnäringen globalt under de senaste åren, samt behovet av anpassning och förändring därefter.
- Hållbarhet är en nyckelfråga för framtiden. Destinationens utvecklingsarbete bör genomsyras av hållbarhet för att skapa förutsättningar för en robust destination som står rustad för förändring, ger värden tillbaka till destinationens aktörer och invånare och som är framgångsrik i den globala konkurrensen om besökaren.
- Digitaliseringen bör nyttas som en möjlighet. Mät- och analysmetoder bör utvecklas som kunskaphöjande beslutsunderlag för destinationsutveckling. Digitala verktyg och mötesplatser inom destinationen bör utvecklas i enlighet med efterfrågan.

### *Specifikt för destinationen Göteborg*

- Anpassning och utveckling av metoder för att nå nya målgrupper som har nya behov. Det kan exempelvis handla om yngre, mer kravställande målgrupper samt besökare från närregionen.
- Destinationen behöver utveckla nya reseanledningar och samtidigt vårda och stärka de befintliga. Det rör såväl besöksmål som evenemang och möten.

### *Programmets funktion*

- Staden behöver fördjupa och utveckla sin interna samverkan kring besöksnäringens frågor samt vårda och stärka samverkan med besöksnäringens aktörer. Programmet ska visa riktningen lokalt och regionalt.
- Programmet behöver fler pedagogiska moment och tydliga hänvisningar kring hur stadens förvaltningar och bolag kan arbeta med besöksnäringens frågor inom ramen för sina uppdrag. Kopplingar och beröringspunkter med stadens övriga styrdokument behöver stärkas.

Arbetsgruppen har under arbetets gång kunnat konstatera att den omställning och förändring som besöksnäringen genomgått under de senaste åren inneburit att revideringen av besöksnäringens program kommit att bli relativt omfattande. En aktualisering av programmets grundläggande delar, med hänsyn till redan kända trender så väl som pandemins effekter, och en tydlig förflyttning inom hållbar destinationsutveckling har bedömts som nödvändig.

## **Förslag till program för besöksnäringens utveckling 2022–2030**

Följande avsnitt redogör för de övergripande dragen i förslag till reviderat program. Kapitlet ger också en översiktlig genomgång av de huvudsakliga momenten i det nya förslaget till program.

Destinationen Göteborg har länge haft en världsledande position inom hållbar destinationsutveckling. I arbetet med destinationsutveckling ska hänsyn tas till människor, miljö, ekonomi och samhälle, med inställningen att ständigt förbättra och flytta fram positionerna. De senaste åren har fokus för besöksnäringen globalt vridits mot att stärka hållbara värden. Ambitionen med reviderat program för besöksnäringens utveckling är att skapa förutsättningar för en hållbar återhämtning efter pandemin. Ur ett långsiktigt perspektiv bygger programmets förtydligade strategier, breddade målbild och nya indikatorer en mer robust destination, rustad för framtida utmaningar och förändringar. Målbilden för programmet är Hållbar destination 2030.

Programmets målbild har tre huvudinriktningar som beaktar de tre hållbarhetsdimensionerna - social, ekonomisk och ekologisk. Huvudinriktningarna delas i sin tur upp efter tre perspektiv; besöka, leva och verka. Inom varje perspektiv bryts målbilden ned i mätbara mål där hänsyn tagits till de tre hållbarhetsdimensionerna. För respektive mål finns indikatorer, där nuläge och målvärde anges. Förutom målbild och mål innehåller programmet fem tvärgående strategier. Arbetet i strategierna relaterar och bidrar på olika sätt till de tre perspektiven och dess mål.

# HÅLLBAR DESTINATION 2030

Välkomnande och inkluderande destination - Växande och välmående näring - Miljö- och klimatsmart destination

Perspektiv	BESÖKA (besökaren)	LEVA (invånaren)	VERKA (näringslivets aktörer)
Mål	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Alla ska känna sig välkomna till destinationen Göteborg</li><li>2. Besökarna gör hållbara val och den totala klimatpåverkan minskar</li><li>3. Destinationen Göteborg har ett attraktivt utbud året runt</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Besöksnäringen tillför mervärde för invånarna</li><li>2. Antalet arbetstillfällen i besöksnäringen ökar</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Besöksnäringen växer i takt med en växande efterfrågan</li><li>2. Besöksnäringen stärker övrigt näringsliv och akademi på destinationen</li><li>3. Hållbarhetsarbete i världsklass</li></ol>
Strategier	<ul style="list-style-type: none"><li>Utveckla och skapa förutsättningar för fler attraktiva upplevelser och reseanledningar</li><li>Stimulera utvecklingen av destinationens infrastruktur</li><li>Möta utmaningar genom utvecklad samverkan</li><li>Stärka samspelet mellan stadsutveckling och besöksnäring</li><li>Agera föregångare och möjliggöra innovation</li></ul>		

## Om programmets målbild och indikatorer

I programmets tidigare upplaga återfinns tre indikatorer; gästnätter på kommersiella boendanläggningar, turismomsättning samt arbetstillfällen. Den strukturomvandling som besöksnäringen nu befinner sig i har bidragit till behovet av mer nyanserade mätmetoder för att mäta framgång, något som bekräftas av andra aktörer i branschen så som Tillväxtverket, Visit Sweden samt i dialog med internationella nätverk. Tidigare verktyg och metoder för mätning av exempelvis omsättning och arbetstillfällen är inte längre lika aktuella och det saknas dessutom tillförlitliga källor för dessa beräkningar.

För att spegla branschens utveckling och mäta destinationens framdrift mot målbilden om en hållbar destination 2030 bör hänsyn tas till besöksnäringens roll och betydelse för samhällsutvecklingen utöver ekonomiska faktorer. I föreliggande förslag till reviderat program för besöksnäringens utveckling har indikatorerna breddats för att ge en mer mångsidig bild av destinationens utveckling. I föreslaget program bryts målbilden ner i åtta mätbara mål där hänsyn tas till samtliga tre hållbarhetsdimensioner. För att mäta och följa utvecklingen har antalet indikatorer utökats från tidigare tre till 20.

Givet den osäkerhet som under 2021 råder kring besöksnäringens återhämtning efter coronapandemin har utgångspunkten vid målsättning av flera av de utvalda indikatorerna varit att initialt återgå till den nivå som noterades 2019. För flera indikatorer anges därtill även ett referensvärde för 2020 för att synliggöra coronapandemins effekt. Angiven målsättning i programmet anger år 2025 för återhämtning till de volymer som noterades 2019. Tidsangivelsen bygger på bedömningar genomförda i samråd med aktörer från näringen på destinationen. I de fall data inte funnits tillgänglig via interna eller externa

källor har undersökningar genomförts för att fastställa ett nuläge. Undersökningarna är genomförda under sommaren/hösten 2021.

Under lång tid har gästnätter på kommersiella boendeanläggningar använts som det främsta måttet på besöksnäringens utveckling. I takt med att fler besökare önskar övernatta på andra sätt, exempelvis i privatuthyrda lägenheter, gästhamn eller på camping, finns behov att komplettera med nya mått för att mäta besöksnäringens tillväxt. Göteborgs Stads tidigare uttryckta ambition om en fördubbling av antalet kommersiella gästnätter (basår 2015: 4,5 miljoner gästnätter) kvarstår. Tidshorisonten för en sådan potentiell fördubbling är beroende av återhämtningstakten och utvecklingen av efterfrågan.

Pandemins bestående effekter på res- och konsumtionsmönster är fortsatt oklar och återhämtningen väntas ske olika snabbt för olika segment. Då bilden klarnar över återhämtningen, specifikt för affärsresandet och det långväga resandet, planeras målen att ses över för att eventuellt revideras. Preliminär bedömning gör gällande att en sådan revidering kan äga rum 2024/2025.

I ett internationellt perspektiv sker en ständig utveckling av nya metoder för att mäta och utvärdera hållbar destinationsutveckling. Det handlar exempelvis om mätning av besökares klimatavtryck samt värdering av mer långsiktiga effekter av evenemang och möten, så som talangattraktion samt påverkan på destinationens attraktivitet och varumärke. De indikatorer som presenteras i föreliggande förslag till program kan mot bakgrund av detta komma att vara föremål för förändring i samband med en ny revidering då nya mätmetoder väntas introduceras. Göteborg & co deltar aktivt i diskussioner och forum där dessa frågor lyfts, såväl nationellt som internationellt.

### **Programmets strategier**

Programmets strategier utgår från grundläggande inriktning från det tidigare programmet. Som ett resultat av en nära samverkan och dialog med näringens företrädare, en aktiv omvärldsbevakning och kunskapsdelning har strategierna utvecklats och anpassats. Syftet är att på ett bättre sätt ge förutsättningar för besöksnäringens aktörer, såväl privata som offentliga, att både möta kommande utmaningar och att nyttja framtida möjligheter.

Strategierna skapar förutsättningar för näringens aktörer och möjliggör resan mot en hållbar destination 2030. Strategierna är tvärgående och bidrar på olika sätt till såväl den övergripande målbilden som till de formulerade målen. Samverkan, digitalisering, kommunikation och innovation är centrala byggstenar och framgångsfaktorer i alla fem strategier. Strategierna har fem tydliga inriktningar som relaterar till, och är beroende av, varandra:

- Investeringar i infrastruktur
- Reseledning och upplevelser
- Samverkan
- Stadsutveckling
- Innovation och nytänkande

### **Genomförande och uppföljning**

Göteborg & Co ansvarar för att samordna, leda och driva arbetet med att förverkliga och implementera Göteborgs Stads program för besöksnäringens utveckling 2022 - 2030. Bolagets roll är att leda och koordinera arbetet inom och mellan programmets fem

strategier. Arbetet sker gemensamt i nära samverkan med berörda nämnder, styrelser och andra aktörer. Arbetet drivs utifrån programmets målbild, men kan variera i upplägg och metod utifrån egenskaper i respektive strategi. Det kan exempelvis handla om frågeställningar där ett etablerat arbete eller samarbete redan finns, medan andra områden är helt nya och där arbetet behöver byggas från grunden. Göteborg & Co stöttar nämnder och styrelser i att utveckla arbetet med programmets målsättningar i den ordinarie verksamheten, såväl som att i förekommande fall säkerställa framtagandet av handlingsplaner.

I programmet identifieras nämnder och styrelser som har en särskild roll i respektive strategi. Nämnder och styrelser som benämns som "viktiga aktörer" är i olika grad särskilt berörda av, och råder över, områden som är centrala för strategins framdrift. Att vara utpekad som viktig aktör innebär att, utifrån sitt grunduppdrag, över tid aktivt delta i det gemensamma arbetet med programmet. Utifrån bolagets ansvar för uppföljning av arbetet med programmet samlar Göteborg & Co in information till programmets indikatorer och begär vid behov in underlag från stadens verksamheter.

Göteborg & Co ansvarar för att en gång per mandatperiod utvärdera programmet. I samband med utvärderingen redovisas programmets måluppfyllelse.

## **Bolagets bedömning**

Göteborgs Stads övergripande arbete med hållbar utveckling och FN:s globala hållbarhetsmål, Agenda 2030, bygger på ett aktivt deltagande från såväl näringsliv som offentlig verksamhet för att gemensamt nå de lokala och globala mål som är kopplade till de tre hållbarhetsdimensionerna; social, ekonomisk och ekologisk. I Göteborgs stads styrning genom planer och program speglas detta exempelvis genom Göteborgs Stad årliga kartläggning av hur den kommunövergripande styrningen i form av budgetmål, program och planer relaterar till de globala målen. Flera av stadens planer och program har flyttat fram positionerna inom de tre hållbarhetsdimensionerna. Reviderat program för besöksnäringens utveckling 2022–2030 har som ambition att vara en tydlig del av, och verktyg för, det fortsatta stadenövergripande arbetet med hållbar utveckling.

Göteborg & Co bedömer att programmets förtydligade strategier, breddade målbild och nya indikatorer bygger en mer robust destination, rustad för framtida utmaningar och förändringar.

Bolaget bedömer att revidering av program för besöksnäringens utveckling har genomförts i enlighet med utpekade inriktningar och ambitioner och i nära samverkan med relevanta parter. För att inhämta synpunkter innan fortsatt beredning av ärendet föreslår bolaget att förslaget sänds på remiss till föreslagna remissinstanser enligt bifogad sändlista.

Peter Grönberg, VD



# Göteborgs Stads program för besöksnäringens utveckling 2022–2030

Hållbar destination 2030



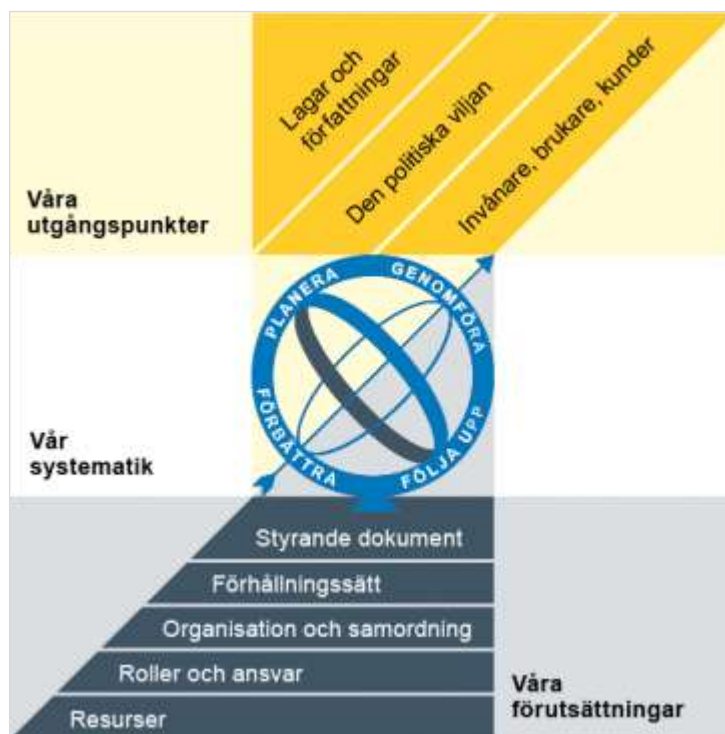
Planerande styrande dokument

Vision  
► Program  
Plan



## Göteborgs Stads styrsystem

Utgångspunkterna för styrningen av Göteborgs Stad är lagar och författningar, den politiska viljan och stadens invånare, brukare och kunder. För att förverkliga utgångspunkterna behövs förutsättningar av olika slag. Stadens politiker har möjlighet att genom styrande dokument beskriva hur de vill realisera den politiska viljan. Inom Göteborgs Stad gäller de styrande dokument som antas av kommunfullmäktige och kommunstyrelsen. Därutöver fastställer nämnder och bolagsstyrelser egna styrande dokument för sin egen verksamhet. Kommunfullmäktiges budget är det övergripande och överordnade styrande dokumentet för Göteborgs Stads nämnder och bolagsstyrelser.



## Om Göteborgs Stads styrande dokument

Göteborgs Stads styrande dokument är våra förutsättningar för att vi ska göra rätt saker på rätt sätt. De anger vad nämnder/styrelser och förvaltningar/bolag ska göra, vem som ska göra det och hur det ska göras. Styrande dokument är samlingsbegreppet för dessa dokument.

Stadens grundläggande principer såsom demokratisk grundsyn, principer om mänskliga rättigheter och icke-diskriminering omsätts i praktisk verksamhet genom att de integreras i stadens ordinarie beslutsprocesser. Beredning av och beslut om styrande dokument har en stor betydelse för förverkligandet av dessa principer i stadens verksamheter.

De styrande dokumenten ska göra det tydligt både för organisationen och för invånare, brukare, kunder, leverantörer, samarbetspartners och andra intressenter vad som förväntas av förvaltningar och bolag. De styrande dokumenten ligger till grund för att utkräva ansvar när vi inte arbetar i enlighet med vad som är beslutat.



Dokumentnamn: [Göteborgs Stads program för besöksnäringens utveckling 2022–2030](#)

Beslutad av: [Nämnd/styrelse/befattning]	Gäller för: [Text]	Diarienummer: [Nummer]	Datum och paragraf för beslutet: [Text]
Dokumentsort: [Dokumentsort]	Giltighetstid: [Giltighetstid]	Senast reviderad: [Datum]	Dokumentansvarig: [Funktion]
Bilagor: [Bilagor]			

# Innehåll

<b>Inledning</b> .....	<b>4</b>
Syftet med detta program .....	4
Vem omfattas av programmet .....	4
Bakgrund .....	4
Koppling till andra styrande dokument .....	4
Stödjande dokument .....	5
Genomförande av detta program .....	5
Uppföljning av detta program .....	6
<b>För en växande och välmående destination</b> .....	<b>7</b>
Turism och besöksnäring – begrepp och sammanhang .....	7
Göteborg - en destination i utveckling .....	7
Göteborgs Stads rådighet över besöksnäringen i Göteborg .....	8
Besöksnäringens utmaningar och möjligheter .....	8
Digitalisering .....	9
Hållbar destinationsutveckling .....	9
Delningsekonomi .....	9
Nya målgrupper, reseanledningar och beteenden .....	10
Agenda 2030 och destinationens utveckling .....	10
<b>Målbild, mål och strategier för en hållbar destination</b> .....	<b>11</b>
Programmets målbild: hållbar destination 2030 .....	11
Sammanfattande bild över programmets perspektiv, mål och strategier .....	12
Programmets mål och indikatorer .....	13
Perspektiv: Besöka .....	13
Perspektiv: Leva .....	15
Perspektiv: Verka .....	15
<b>Strategier</b> .....	<b>18</b>



Strategi 1: Utveckla och skapa förutsättningar för fler attraktiva upplevelser och reseanledningar .....	18
Strategi 2: Stimulera utvecklingen av destinationens infrastruktur.....	19
Strategi 3: Möta utmaningar genom utvecklad samverkan.....	21
Strategi 4: Stärka samspelet mellan stadsutveckling och besöksnäring.....	22
Strategi 5: Agera föregångare och möjliggöra innovation .....	23

REMISSVERSION

# Inledning

## Syftet med detta program

Destinationen Göteborg utgörs av Göteborgsregionens 13 kommuner. Göteborg har en central roll som drivkraft i destinationens besöksnäring. Detta program är Göteborgs Stads viljeyttring för att utveckla destinationens besöksnäring till 2030.

Programmet ska fungera som ett verktyg för Göteborgs Stads nämnder och styrelser och visa riktningen för hur besöksnäringen kan ges förutsättningar att växa och utvecklas. Programmet ska främja en ökad samverkan över kommungränserna och ses som ett gemensamt inriktningsdokument för alla 13 kommuner inom destinationen.

## Vem omfattas av programmet

Programmet gäller för Göteborgs Stads nämnder och bolagsstyrelser. Programmet gäller för perioden 2022 till 2030.

## Bakgrund

Göteborgs kommunfullmäktige antog 2018-02-22 Göteborgs Stads program för besöksnäringens utveckling fram till 2030. Göteborg & Co styrelse har i uppdrag att, i nära samverkan med berörda nämnder och styrelser, initiera och leda arbetet med att förverkliga och implementera programmet. Göteborg & Co uppdrags också att utveckla handlingsplaner samt att en gång per mandatperiod utvärdera programmet och vid behov föreslå anpassningar och förändringar.

## Koppling till andra styrande dokument

Göteborgs Stads budget är överordnad alla andra styrande dokument. Förutsättningarna för besöksnäringens utveckling är beroende av många av stadens verksamheter. De delar som Göteborgs Stad kan påverka och bidra till, omfattar fler aspekter än de som omhändertas i detta programs strategier. Ett exempel är området kompetensförsörjning, en av besöksnäringens stora utmaningar. Kompetensförsörjning är ett strategiskt område i Göteborgs Stads näringslivsstrategiska program 2018–2035 och besöksnäringens behov omfattas av för det programmet framtagna handlingsplan.

Nedan visas ett urval av styrande dokument inom Göteborgs Stad som besöksnäringens programmet huvudsakligen relaterar till. En mer detaljerad beskrivning av hur programmets strategier kopplas till andra styrande dokument finns i bilaga 1, kapitel 6.

- Översiktsplan för Göteborgs Stad<sup>1</sup>
- Strategi för utbyggnadsplanering
- Grönstrategi för en tät och grön stad
- Trafikstrategin för en nära storstad
- Cykelprogram för en nära storstad
- Göteborgs Stads miljö- och klimatprogram
- Göteborgs Stads friluftsprogram

---

<sup>1</sup> Förslag till ny Översiktsplan väntas beslutas under våren 2022

- Göteborgs Stads näringslivsstrategiska program
- Göteborgs Stads program för en jämlik stad
- Göteborgs Stads plan för stärkta insatser mot rasism
- Göteborgs Stads plan för full delaktighet för personer med funktionsnedsättning
- Göteborgs Stads plan för att förbättra hbtq-personers livsvillkor
- Göteborgs Stads handlingsplan för de mänskliga rättigheterna
- Kulturprogram för Göteborgs Stad
- Göteborgs Stads innovationsprogram
- Utvecklad Jubileumsplan 2021–2023
- Göteborgs Stads riktlinje för kommunikation
- Göteborgs Stads handlingsplan för digitalisering och IT

De styrande dokument som programmet har kopplingar till innehåller sammantaget ett stort antal mål. Potentiella målkonflikter mellan detta program och övriga styrande dokument omhändertas inom ramen för det efterföljande arbetet med utveckling och utarbetande av handlingsplaner. Förutom Göteborgs Stads styrande dokument förhåller sig programmet till strategier och styrdokument på nationell och regional nivå.

- Nationell strategi för svensk besöksnäring, Näringsdepartementet<sup>2</sup>
- Göteborgsregionens strategi “Hållbar tillväxt 2030”
- Regional utvecklingsstrategi för Västra Götaland 2021–2030

## Stödjande dokument

Förutom styrdokument finns internationella och nationella publikationer, rapporter, projekt och utredningar som på olika sätt har bäring på programmet och kan ge fördjupad kunskap om besöksnäringen.

- Agenda 2030 med 17 globala mål för hållbar utveckling
- Mot en mer hållbar besöksnäring, Tillväxtverket, 2019  
Ett land att besöka – En samlad politik för hållbar turism och växande besöksnäring, SOU 2017:95
- Hållbar platsutveckling inklusive möten och evenemang, utlysning från Tillväxtverket 2021
- European Capital of Smart Tourism
- Global Destination Sustainability Index
- Göteborgs Hotellrapport 2021, Annordia AB
- Vägar till hållbar tillväxt – en förstudie om framtidens upplevelseindustri i Västsverige, Handelshögskolan Göteborgs Universitet 2021

## Genomförande av detta program

Göteborg & Co har i uppdrag att stärka och utveckla besöksnäringen inom Göteborg och Göteborgsregionen samt bidra till besöksnäringens utveckling i Västra Götalandsregionen. Göteborgs Stads nämnder och styrelser har en viktig roll och ansvar inom ramen för de sammanhang och verksamheter som staden själv råder över. För att nå måluppfyllelse i

<sup>2</sup> Under beredning, väntas offentliggöras under 2021

programmet är samverkan mellan Göteborgs Stad och näringsliv, invånare, akademi, samtliga GR-kommuner, andra städer och aktörer en förutsättning.

Göteborg & Co ansvarar för att samordna, leda och driva arbetet med att förverkliga och implementera Göteborgs Stads program för besöksnäringens utveckling 2022–2030. Bolagets roll är att leda och koordinera arbetet inom och mellan programmets fem strategier. Arbetet sker gemensamt i nära samverkan med berörda nämnder, styrelser och andra aktörer. Arbetet drivs utifrån programmets målbild, men kan variera i upplägg och metod utifrån egenskaper i respektive strategi. Det kan exempelvis handla om frågeställningar där ett etablerat arbete eller samarbete redan finns, medan andra områden är helt nya och där arbetet behöver byggas från grunden. Göteborg & Co stöttar nämnder och styrelser i att utveckla arbetet med programmets målsättningar i den ordinarie verksamheten, såväl som att i förekommande fall säkerställa framtagandet av handlingsplaner.

I programmet identifieras nämnder och styrelser som har en särskild roll i respektive strategi. Nämnder och styrelser som benämns som “viktiga aktörer” är i olika grad särskilt berörda av, och råder över, områden som är centrala för strategins framdrift. Att vara utpekad som viktig aktör innebär att, utifrån sitt grunduppdrag, över tid aktivt delta i det gemensamma arbetet med programmet.

## Uppföljning av detta program

Göteborg & Co ansvarar för att en gång per mandatperiod utvärdera programmet. I samband med denna utvärdering redovisas programmets måluppfyllelse.

Programmet består av fem tvärgående strategier som bidrar till programmets övergripande målbild samt formulerade mål. Utifrån bolagets ansvar att leda och driva arbetet med programmet samlar Göteborg & Co, vid behov, in information till programmets indikatorer och begär underlag från stadens verksamheter.

# För en växande och välmående destination

## Turism och besöksnäring – begrepp och sammanhang

Begreppen *turism* och *besöksnäring* blandas ofta ihop. Detta kan förklaras av att turism finns tydligare definierat, medan besöksnäring är betydligt svårare att definiera och avgränsa. FN-organet UNWTO definierar turism som människors aktiviteter när de reser till och vistas på platser utanför sin vanliga omgivning, för kortare tid än ett år. Vistelsens syfte ska vara fritid, affärer eller annat.<sup>3</sup>

För begreppet besöksnäring finns ingen enskild vedertagen definition, utan organisationer och destinationer väljer att uttrycka sig något olika. Inom destinationen Göteborg jämförs besöksnäringen med ett ekosystem, för att förklara dess sammanhang och strukturer. En beskrivning och illustration av ekosystemet finns i bilaga 1, kapitel 2. Så, att definiera begreppet besöksnäring är svårt, men det finns tydliga skillnader från begreppet turism. Besöksnäringen definieras generellt inte utifrån vem kunden är, utan utifrån vad kunden erbjuds – det vill säga upplevelser. Besöksnäringens ekosystem omfattar såväl olika upplevelser som den infrastruktur som möjliggör för människor att ta del av upplevelser, så som tåg, kollektivtrafik, hotell, arenor och anläggningar. Därtill kommer leverantörer och arrangörer som paketerar upplevelsena och utvecklar bokningssystem som gör det enkelt för konsumenter att ta del av utbudet. I detta ekosystem är alla viktiga för helheten. En annan skillnad mellan begreppen är att även invånare är en viktig målgrupp för besöksnäringen, då de nyttjar och bidrar till ekosystemet lika väl som turister.

Besöksnäringen ingår även i det allt oftare förekommande och något vidare begrepp som kallas *upplevelseindustrin*. Begreppet omfattar en lång rad branscher som på olika sätt bidrar till att skapa och iscensätta upplevelser, där upplevelsen fungerar som en stärkande del av, eller för, en produkt eller ett varumärke<sup>4</sup>.

I den globala ekonomin är besöksnäringen en basnäring för städer, regioner och nationer. Synen på besöksnäringen har förändrats och näringen har en allt tydligare roll i samhällsutvecklingen vad gäller att bidra till hållbar tillväxt, nya arbetstillfällen, utveckling av en större och mer attraktiv infrastruktur och ökad livskvalitet för invånarna. Möjligheterna finns framförallt i storstadsregioner som har den infrastruktur, attraktivitet, tillgänglighet och utbud med produkter/tjänster som krävs för att stå ut i konkurrensen.<sup>5</sup>

## Göteborg - en destination i utveckling

Destinationen Göteborg består av samtliga 13 kommuner i Göteborgsregionen. Destinationens besöksnäring har under flera decennier visat stabil tillväxt och fungerat som en hävstång för kommunernas utveckling inom hållbarhet, internationella relationer, utbildning, sysselsättning, näringslivsutveckling, kulturliv och integration<sup>6</sup>. Göteborg vill fortsätta att växa som destination

---

<sup>3</sup> UNWTO [www.unwto.org](http://www.unwto.org)

<sup>4</sup> Vägar till hållbar tillväxt – en förstudie om framtidens upplevelseindustri i Västsverige, Handelshögskolan Göteborgs Universitet 2021

<sup>5</sup> UNWTO [www.unwto.org](http://www.unwto.org)

<sup>6</sup> Bilaga 1

och utveckla ett levande utbud av kultur, nöjen och fritidsaktiviteter som höjer livskvaliteten både för besökare, företagare och invånare. En attraktiv destination bidrar till ett samhälle där alla kan känna sig välkomna och inkluderade. Möjligheten till en rik fritid och socialt umgänge med mycket att uppleva gör staden intressant att besöka, studera i, arbeta i eller etablera sig på. Samtidigt attraherar stora vetenskapliga möten beslutsfattare, talang och spetskompetens och utvecklar forskning och akademi. Detta utgör grogrunden för besöksnäringens tillväxt.

Detta program ska stötta destinationens utveckling med sikte på en stark och hållbar tillväxt fram till år 2030. Utveckling av destinationen förutsätter en stark samverkan mellan offentliga verksamheter på såväl kommunal som regional nivå, näringsliv, ideella organisationer, akademi och invånare. Att genom en gränsöverskridande samverkan se till hela destinationens gemensamma bästa har varit en del av Göteborgs framgång som destination.

### **Göteborgs Stads rådighet över besöksnäringen i Göteborg**

Göteborgs Stad råder i olika utsträckning över viktiga delar av destinationens besöksnäring. Genom att själv äga resurser som bidrar till besöksnäringen, genom att bedriva näringsverksamhet i stadens regi och genom att styra över samhällsutvecklande processer. Stadens nämnder och styrelser gör det möjligt för andra aktörer att utveckla verksamheter och företag och bidra med kreativa och innovativa lösningar. Därmed är alla en del av en helhet som utgör destinationens attraktivitet.



#### **DIREKT RÅDIGHET**

##### **Kvalitetssäkra stadens egna verksamhet**

Till exempel säkerställa att hållbar utveckling är i fokus inom alla stadens verksamheter kopplade till besöksnäring och destinationsutveckling.

#### **INDIREKT RÅDIGHET**

##### **Skapa förutsättningar för hållbart agerande**

Till exempel genom att underlätta för och uppmuntra att aktörer, invånare och besökare ska kunna göra hållbara val.

#### **RÅDIGHET GENOM PÅVERKAN**

##### **Påverka aktörer, invånare och besökare att verka för hållbar utveckling**

Till exempel genom att påverka och bidra i utvecklingen av lagstiftning och styrmedel på lokal, regional, nationell och internationell nivå.

## **Besöksnäringens utmaningar och möjligheter**

Precis som andra näringar behöver besöksnäringen anpassa sig till trender som på olika sätt påverkar konsumenters behov och beteenden.

Dessa förändringar och förflyttningar påverkar besöksnäringens grundläggande strukturer och innebär såväl nya utmaningar som nya möjligheter, för besöksnäringens hela ekosystem. Utvecklingen av nya reseanledningar och anpassning till trender och förändring är en nyckelfråga för att destinationen ska vara attraktiv och valbar, hela året om.

Det globala utbrottet av coronaviruset covid-19 under 2020 har givit tydliga och allvarliga effekter på besöksnäringen över hela världen. En av effekterna har varit att redan tidigare kända trender som hemester, e-handel och utvecklingen av digitala upplevelser och möten förstärkts

och accelererats. Under coronapandemin har affärsresandet minskat kraftigt, vilket bidrar till ett större fokus på privatsegmentet.

### **Digitalisering**

Konsumenter har en hög förväntan på både enskilda aktörers och en destinations digitala närvaro och service. Från det att kunden gör sin bokning till realtidsinfo om köer på besöksmål, lediga parkeringsplatser och aktuell information dygnet runt, såsom tips på väderanpassade aktiviteter eller pågående evenemang.

En mycket snabb utveckling av digitala arbetssätt och verktyg, i kombination med coronapandemin, har lett till ett minskat affärsresande i hela världen. Osäkerheten kring affärsresandets återhämtning till tidigare nivåer är stor.

För näringsens aktörer handlar det om att i större utsträckning erbjuda digitala lösningar som ett komplement till de fysiska vilket kräver nya samarbetspartners och intern kompetensutveckling för att vara uppdaterad. Nya tekniska lösningar som möjliggör interaktiva hybridupplevelser väntas ständigt introduceras på marknaden. Hybridformatet innebär att det finns en livehändelse med deltagare både fysiskt och digitalt, där alla har möjlighet att interagera, oavsett var man är<sup>7</sup>. Det är samtidigt viktigt att inte bara se denna utveckling som ett hot mot den fysiska besöksnäringen, utan som en möjlighet att nå ut till fler målgrupper och hitta nya intäktskällor. En medvetenhet bör finnas om att det kan komma att ske ett maktskifte från de traditionella evenemangs- och mötesarrangörerna till digitala plattformar som tillhandahåller och sprider upplevelser.

### **Hållbar destinationsutveckling**

Ett hållbart förhållningssätt inom destinationsutveckling skapar värden tillbaka till destinationen och dess invånare. Göteborgs Stads arbete med hållbar utveckling och Agenda 2030 bygger på ett aktivt deltagande från såväl näringsliv som offentlig verksamhet för att gemensamt nå de lokala och globala mål som är kopplade till de tre hållbarhetsdimensionerna; social, ekonomisk och ekologisk.

Människors ökade medvetenhet kring den egna konsumtionens klimatavtryck kan komma att leda till färre långväga resor, vilket öppnar för ökad konsumtion av upplevelser på nära håll. Medvetenheten leder också till konsumenters ökade förväntningar på hållbara alternativ gällande exempelvis boende, transport och hållbara upplevelser, sett ur alla tre hållbarhetsdimensioner.

Internationellt diskuteras just nu metoder att utvärdera och mäta värde och effekter av besöksnäringens hållbara utveckling och destinationers framgång utifrån kriterier för hållbarhet.

### **Delningsekonomi**

Upplevelser och tjänster utgör en växande andel av hushållens konsumtion. Önskan om att utnyttja tillgångar mer optimalt driver på utvecklingen inom delningsekonomi. Inom besöksnäringen märks detta genom användarvänliga digitala plattformar för att boka privat boende, transporter, upplevelser med mera.

Detta innebär till viss del ökad konkurrens för destinationens kommersiella aktörer som får se en del av intäkterna gå till förmedlare av dessa tjänster. Samtidigt möjliggörs en ökad kapacitet för destinationen som helhet under högsäsong och i samband med större evenemang då

---

<sup>7</sup> Hybridupplevelser för evenemang och möten, Göteborg & Co



exempelvis hotell ofta är fullbelagda. Det gör också att näringsens aktörer får möjlighet att locka fler, även mer priskänsliga besökare.

### Nya målgrupper, reseanledningar och beteenden

Till följd av coronapandemins utbrott i början av 2020 syns en ökad medvetenhet bland besökare kring smittorisker samt högre krav på hälsa och hygien vid till exempel resor och evenemangsbesök, jämfört med tiden före pandemin. Ett förändrat köpbeteende syns också, då många har vant sig vid att planera med kort varsel, vilket påverkar framförhållningen vid köpbeslut och bokning, samt att förväntningarna har höjts på generösa avbokningsvillkor hos arrangörer. Fler har fått upp ögonen för hemester och semester i närregionen. Intresset för och utbudet av naturupplevelser har ökat kraftigt varför destinationer, särskilt storstadsregioner, behöver bredda sitt utbud både i form av paketering och genom kommunikation. Även utvecklingen mot ett minskat affärsresande kommer att kräva ett förstärkt fokus på privatsegmentet och ett utökat utbud av reseanledningar under andra tider än traditionella semestersäsonger som sommaren, skollov och helger.

### Agenda 2030 och destinationens utveckling

FN:s globala hållbarhetsmål växer som ett betydelsefullt gemensamt ramverk för att uppnå ett långsiktigt hållbart samhälle, både på global och lokal nivå. I de 17 mål som utgör Agenda 2030 integreras de tre hållbarhetsdimensionerna; social, ekonomisk och ekologisk. Målen är odelbara och på olika sätt beroende av, och direkt kopplade till, varandra. Det innebär att de kan påverka, förstärka eller stå i konflikt med varandra.

Destinationens utveckling utifrån programmets målbild och strategier innebär både positiva effekter och ett ökat tryck på samhälle och miljö. Utgångspunkten för programmet är att bidra med största möjliga positiva påverkan och samtidigt verka för att minimera de negativa effekterna. Genomförandet av Göteborgs Stads program för besöksnäringens utveckling mot 2030 har som ambition att hantera båda perspektiven samt på olika sätt, direkt och indirekt, bidra till uppfyllelsen av Agenda 2030. Samverkan är en viktig utgångspunkt för de globala hållbarhetsmålen. Stadens rådighet att på egen hand styra utvecklingen är i många fall begränsad. Destinationens utveckling bygger på att dess aktörer verkar i samma riktning. På så sätt skapas förutsättningar för en högre påverkansgrad, vilket också borgar för större möjlighet att bidra till måluppfyllelse i Agenda 2030 och nå programmets målbild om att vara en hållbar destination 2030. Programmets mål och strategier bidrar framför allt till följande mål:



Programmet bidrar indirekt till ytterligare fyra mål. Dessa mål är, liksom ovan mål, kritiska för programmets genomförande men där det huvudsakliga bidraget sker genom, och i samverkan med, andra program och planer i staden.





# Målbild, mål och strategier för en hållbar destination

Göteborg är en hållbar stad öppen för världen. Destinationen Göteborg ska vara välkomnande och inkluderande där varje människa kan känna sig trygg och respekterad. Besöksnäringen är beroende av invånarnas välmående och acceptans, av en hälsosam livsmiljö och naturens tjänster. Arbetet med hållbar destinationsutveckling ska ge förutsättningar för många olika typer av ekonomiskt stabila verksamheter och bidra till tillväxt. Befintliga aktörer ska kunna se möjligheter, nya etableringar ska välkomnas och innovationer ska uppmuntras. Såväl fysiska som digitala aktörer är viktiga för besöksnäringens framtid.

Internationellt är destinationen Göteborg en föregångare inom hållbar destinationsutveckling. Exempelvis har Göteborg under fyra år i rad (2016–2019) rankats som världens mest hållbara destination i Global Destinations Sustainability Index. 2021 utsåg Lonely Planet Göteborg till den bästa, hållbara staden i världen att besöka. Denna ledande position är hårt konkurrensutsatt från flera destinationer, främst i Europa. Städer som Köpenhamn, Zürich, Glasgow och Sydney har uttalat höga ambitioner och utmanar Göteborg.

Destinationen Göteborg strävar mot att ständigt ligga i framkant inom destinationsutveckling för att bli en mer hållbar och robust destination med ett vitalt näringsliv. Den globala coronapandemin har ytterligare tydliggjort vikten av att destinationer kombinerar flexibla processer med långsiktiga strategier för att på ett framgångsrikt sätt möta besöksnäringens utmaningar och möjligheter.

Mot bakgrund av många års framgångsrikt arbete samt nyvunna kunskaper och insikter, har en övergripande målbild för destinationen Göteborgs arbete med besöksnäringens utveckling formulerats. Målbilden innebär att besöksnäringen ska växa och samtidigt bidra till människors och livsmiljöers utveckling. Det är utmanande och ambitiöst.

## Programmets målbild: hållbar destination 2030

*“Destinationen Göteborg välkomnar och inkluderar. De som bor här trivs och besökaren vill komma tillbaka. Både invånare och besökare är medskapare i upplevelserna som destinationen erbjuder. Upplevelser finns året runt, i såväl naturens lugn som stadens puls. Här mår näringslivet gott, tänker nytt och tar ansvar. Jobbmöjligheterna i besöksnäringen är många och arbetsvillkoren schyssta. Vi jobbar miljösmart och resurseffektivt för ett klimatavtryck nära noll.*

*Destinationen Göteborg växer med staden, regionen och näringslivet i en global värld. Det gemensamma målet är att utveckla en ännu bättre plats att besöka, leva och verka i. Med omtanke om människor och miljö. “*

Programmets målbild har tre huvudinriktningar som beaktar de tre hållbarhetsdimensionerna - social, ekonomisk och ekologisk.

- En **välkomnande och inkluderande destination** som erbjuder något för var och en och där alla får ett respektfullt bemötande.
- En **växande och välmående näring** som skapar arbetstillfällen till följd av en ökad efterfrågan.
- En **miljö- och klimatsmart destination** där näringsens aktörer tar hänsyn till miljön i hela sin verksamhet samtidigt som besökarnas klimatavtryck är nära noll.

Dessa huvudinriktningar delas i sin tur upp efter tre perspektiv; besöka, leva och verka.

- Besöka** En besökare kan komma från staden, närregionen eller vara hitrest som turist.
- Leva** En invånare bor i någon av de 13 kommunerna. Perspektivet inkluderar även destinationens attraktivitet som bostads- och studieort.
- Verka** En näringslivsaktör kan agera inom besöksnäringen eller tillhöra övrigt näringsliv på destinationen.

Inom varje perspektiv bryts målbilden ned i mätbara mål där hänsyn tagits till de tre hållbarhetsdimensionerna. För respektive mål finns indikatorer, där nuläge och målvärde anges. Förutom målbild och mål innehåller programmet fem tvärgående strategier. Arbetet i strategierna relaterar och bidrar på olika sätt till de tre perspektiven och dess mål.

### Sammanfattande bild över programmets perspektiv, mål och strategier



## Programmets mål och indikatorer

Nedan presenteras programmets mål och indikatorer, med nuläge och målvärde. Indikatorernas nuläge utgår från 2019, vilket är att betrakta som ett normalår för besöksnäringen. För flera indikatorer anges därtill även ett referensvärde för 2020 för att synliggöra coronapandemins effekt. I de fall data inte funnits tillgänglig via interna eller externa källor har undersökningar genomförts för att fastställa ett nuläge. Dessa undersökningar är genomförda under sommaren/hösten 2021.

Givet den osäkerhet som under 2021 råder kring besöksnäringens återhämtning efter coronapandemin har utgångspunkten vid målsättning av flera av de utvalda indikatorerna varit att initialt återgå till den nivå som noterades 2019. Då bilden klarnar över återhämtningen, specifikt för affärsresandet och det långväga resandet, planeras målen att ses över för att eventuellt revideras. Göteborgs Stads tidigare uttryckta ambition om en fördubbling av antalet kommersiella gästnätter (basår 2015: 4,5 miljoner) kvarstår. Tidshorisonten för en sådan potentiell fördubbling är beroende av återhämtningstakten och utvecklingen av efterfrågan och kommer därför att utvärderas i nästa revidering.

Fördjupningsmaterial kring indikatorerna återfinns i bilaga 1, kapitel 4. I bilagan redogörs för de undersökningar och källor som ligger till grund för indikatorernas nuläge, utvecklade resonemang kopplade till respektive mål samt definitioner av vissa av de begrepp som används.

### Perspektiv: Besöka

#### 1. Alla ska känna sig välkomna till destinationen Göteborg

Destinationen Göteborg är en välkomnande och inkluderande destination där varje besökare ska känna sig trygg och trivas. Anledningen till att destinationen Göteborg väljs varierar mellan olika besökare. Därför är det viktigt att destinationen erbjuder något för alla smaker och intressen oavsett vem besökaren är och vilka förutsättningar besökaren har. För att alla ska kunna ta del av upplevelseutbudet och känna sig inkluderade behövs även god tillgång till anpassad information om destinationens samlade utbud av upplevelser och tjänster.

Indikatorer	Nuläge	Målvärde
NPS besökare*	2021: 36	2025: 40 2030: 46
Besökarindex**	2021: 80	2025: 82 2030: 84

\*NPS = Net Promotor Score. Ett mått som mäter rekommendationsgrad och nöjdhet i målgruppen. Värdet kan sträcka sig från -100 (lägst) till 100 (högst). Besökarna har fått svara för om de kan rekommendera andra att besöka destinationen. Källa: Besökarundersökning.

\*\* Besökarindex är ett sammanvägt mått baserat på svenska besökares känsla av trygghet på destinationen, attraktiviteten i utbudet, tillgången på information samt det upplevda bemötandet under vistelsen. Värdet kan sträcka sig från -100 (lägst) till 100 (högst). Källa: Besökarundersökning.

#### 2. Besökarna gör hållbara val och den totala klimatpåverkan minskar

Transporten till och från destinationen utgör ofta det största klimatavtrycket i samband med en resa. Ett sätt att skapa tillväxt i näringen, utan att öka antalet transporter till destinationen är

därför att öka vistelselängden för tillresande besökare. När besökare stannar längre på destinationen konsumerar de mer av destinationens utbud samtidigt som befintlig infrastruktur utnyttjas mer effektivt. På detta sätt möjliggörs ekonomisk tillväxt i näringen, utan att det nödvändigtvis leder till fler transporter. Detta gäller särskilt för långväga resenärer. Ett annat sätt att minska klimatavtrycket till följd av besökarnas transporter är att i högre utsträckning vända sig till inhemska besökare och besökare från närregionen som inte behöver göra en lika lång resa för att ta sig till destinationen Göteborg.

Vid resa till en hållbar destination ska det även finnas förutsättningar att göra klimatsmarta konsumtionsval och ta del av hållbara upplevelser väl på plats. Det förutsätter dels ett hållbarhetsengagemang hos näringens aktörer, dels att hållbara alternativ tydligt kommuniceras för att uppmuntra besökaren att konsumera hållbart under hela sin vistelse. Det kan till exempel handla om att övernatta på ett miljöcertifierat hotell, äta på restauranger som serverar lokalproducerad ekologisk mat eller delta på hållbarhetsprofilerade evenemang.

Indikatorer	Nuläge	Målvärde
Genomsnittlig vistelselängd på kommersiella boendeanläggningar*	2019: 1,66 nätter 2020: 1,66 nätter	2025: 1,69 nätter 2030: 1,71 nätter
Antal inhemska gästnätter på kommersiella boendeanläggningar*	2019: 3,6 miljoner 2020: 2,1 miljoner	2025: 4 miljoner 2030: Årlig tillväxt från 2025
Andel besökare som upplever Göteborgsregionen som en hållbar destination **	2021: 57%	2025: 65% 2030: 70%

\* Källa: SCB Inkvarteringsstatistik.

\*\* Källa: Besökarundersökning.

### 3. Destinationen Göteborg har ett attraktivt utbud året runt

En attraktiv destination behöver kunna erbjuda ett varierat utbud av reseanledningar året runt. På så sätt ökar destinationens attraktivitet även under lågsäsong. Att arrangera evenemang och möten så som konserter, vetenskapliga kongresser och mässor är ett effektivt sätt att driva besöksströmmar till destinationen året runt. Med ett rikt utbud av reseanledningar ökar möjligheterna att locka såväl privat- som affärsresenärer att besöka destinationen samt att få dem att förlänga sitt besök, exempelvis genom att kombinera olika typer av upplevelser under vistelsen. Genom att jämna ut besöksvolymerna över året skapas även bättre möjligheter till god lönsamhet hos näringens företag, vilket i förlängningen leder till fler arbetstillfällen på helårsbasis.

Indikatorer	Nuläge	Målvärde
Antal gästnätter på kommersiella boendeanläggningar utanför högsäsong*	2019: 3,3 miljoner 2020: 1,8 miljoner	2025: 3,3 miljoner 2030: Årlig tillväxt från 2025
Antal evenemang utanför högsäsong**	2019: 37 2020: 9	2025: 37 2030: Årlig ökning från 2025
Antal möten utanför högsäsong**	2019: 40 2020: 5	2025: 40 2030: Årlig ökning från 2025

\* Källa: SCB Inkvarteringsstatistik.

*\*\*Avser perioden januari t.o.m. maj samt september t.o.m. december, dvs. utanför högsäsongsmånaderna juni, juli och augusti. För definition av vilka möten och evenemang som ingår i sammanställningen, se bilaga 1, kapitel 4. Källa: Göteborg & Co/Gothenburg Convention Bureau.*

## Perspektiv: Leva

### 1. Besöksnäringen tillför mervärde för invånarna

Destinationen Göteborgs viktigaste ambassadörer är de egna invånarna. Besöksnäringen ska i sin tur verka för att tillföra mervärde och livskvalitet för de som bor på destinationen. De egna invånarna står ofta för en betydande andel av besöken på exempelvis museum, restauranger och kulturscener och är därför en viktig del i att skapa omsättning och lönsamhet hos besöksnäringens företag på destinationen. Ett rikt utbud av upplevelser inom bland annat kultur, nöjen och aktiviteter skapar en levande stad och tillför värde för invånarna. Det stärker även Göteborgs attraktivitet som bostadsort.

Indikatorer	Nuläge	Målvärde
NPS* invånare	2021: 54	2025: 57 2030: 60
Andel invånare som anser att besöksnäringens utbud tillför värde för dem**	2021: 87%	2025: 88% 2030: 90%

*\*NPS = Net Promotor Score. Ett mått som mäter rekommendationsgrad och nöjdhet i målgruppen. Värdet kan sträcka sig från -100 (lägst) till 100 (högst). Invånarna har fått svara för om de kan rekommendera andra att besöka destinationen. Källa: Invånarundersökning.*

*\*\* Källa: Invånarundersökning.*

### 2. Antalet arbetstillfällen i besöksnäringen ökar

En växande besöksnäring bidrar med fler arbetstillfällen för invånarna. Besöksnäringen sysselsätter många människor och erbjuder i flera fall unga och utlandsfödda ett inesteg på arbetsmarknaden. För att fler invånare ska kunna försörja sig på att arbeta i besöksnäringen är det viktigt att det finns arbetstillfällen under hela året.

Indikatorer	Nuläge	Målvärde
Antal anställda i besöksnäringens intensiva branscher*	2019: 29 200 2020: 28 300	Årlig ökning

*\* Enligt utvalda SNI-koder, se förtydligande i bilaga 1, kapitel 4. Källa: Business Region Göteborg.*

## Perspektiv: Verka

### 1. Besöksnäringen växer i takt med en växande efterfrågan

En ekonomiskt hållbar destination kännetecknas av ett lokalt näringsliv med god lönsamhet som skapar arbetstillfällen och genererar skatteintäkter. En balans mellan efterfrågan och utbud uppnås genom att näringsens aktörer driver efterfrågan genom nya reseanledningar, ökad



tillgänglighet samt ett starkt destinationsvarumärke. Samtidigt bör etablerade och nya aktörer ges förutsättningar att utvecklas i ett näringslivsklimat som uppmuntrar entreprenörskap och innovation.

Under lång tid har gästnätter på kommersiella boendeanläggningar använts som det främsta måttet på besöksnäringens utveckling. I takt med att fler besökare önskar övernatta på andra sätt, exempelvis i privatuthyrda lägenheter, gästhamn eller på camping, finns behov att komplettera med nya mått för att mäta besöksnäringens tillväxt. Det är samtidigt viktigt att det kommersiella boendebudet fortsatt tillgodoser efterfrågan som kan fluktuera över säsonger och veckodagar.

För hotell är beläggningsgraden (kapacitetsutnyttjande hotellrum) ett vedertaget mått på hur väl utbudet tillgodoser efterfrågan. En genomsnittlig årlig beläggningsgrad på över 70% på destinationsnivå har historiskt antytt att det under perioder råder kapacitetsbrist, dvs. att det inte finns tillräckligt antal lediga hotellbäddar i staden för att möta efterfrågan. En destination bör därför sträva efter att ha en genomsnittlig årlig beläggningsgrad strax under 70% för att på helårsnivå ha en god balans mellan utbud och efterfrågan på hotell.

Indikatorer	Nuläge	Målvärde
Antal gästnätter på kommersiella boendeanläggningar*	2019: 5,1 miljoner 2020: 2,5 miljoner	2025: 5,1 miljoner 2030: Årlig tillväxt från 2025**
Genomsnittlig beläggningsgrad på hotell i Göteborgs stad*	2019: 72,5% 2020: 36%	2025: Strax under 70% 2030: Strax under 70%
Antal övernattningsplatser på campingplatser*	2019: 418 000 2020: 220 000	2025: 430 000 2030: 460 000
Antal övernattningsplatser genomförda i privatuthyrda stugor och lägenheter via förmedlingssajter***	2019: 277 000	2025: 300 000 2030: 340 000
Antal företag (arbetsställen) verksamma i besöksnäringens intensiva branscher****	2019: 11 500 2020: 11 600	Årlig ökning

\*Källa: SCB Inkvarteringsstatistik.

\*\* Att utvärdera i nästa revidering.

\*\*\* Avser övernattningsplatser i Eurostats definition av storstadsområde Göteborg, vilket inkluderar kommunerna Göteborg och Partille. Källa: Eurostat.

\*\*\*\* Enligt utvalda SNI-koder, se förtydligande i bilaga 1, kapitel 4. Källa: Business Region Göteborg.

## 2. Besöksnäringen stärker övrigt näringsliv och akademi på destinationen

Internationella möten, konferenser och evenemang stärker destinationens unika kompetenser och varumärke. Besöksnäringen bidrar också till näringsliv och akademi på destinationen genom ett brett utbud av hotell- och konferensmöjligheter, restaurang- och nöjesutbud. Genom att bidra till att stärka destinationens attraktionskraft spelar besöksnäringen en viktig roll för att skapa förutsättningar att locka talang, arbetskraft, forskning och investeringar till regionen.

Gränsöverskridande samarbeten mellan besöksnäring, offentlig verksamhet, näringsliv och akademi ger goda möjligheter att främja utvecklingen av Göteborg som en hållbar destination. Strategisk och strukturerad samverkan emellan skapar också ytterligare möjligheter till varaktiga positiva samhällseffekter, vilket blir allt viktigare som konkurrensmedel.

Indikatorer	Nuläge	Målvärde
Näringslivet och akademins upplevelse av besöksnäringens förmåga att stärka regionens attraktionskraft	(mätmetoder under utveckling, i samråd med BRG)	2025: 2030:

### 3. Hållbarhetsarbete i världsklass

Göteborg har en internationellt stark position inom hållbar destinationsutveckling. Framgången är ett resultat av ett engagerat och aktivt hållbarhetsarbete. Positionen bekräftas i den internationellt jämförande studien Global Destination Sustainability Index (GDSI) där Göteborg har varit i topp samtliga fyra år som rankingen genomförts. Indexet är ett viktigt verktyg i konkurrensen om internationella möten och evenemang. Verktuget speglar destinationens arbete med hållbarhet ur samtliga tre dimensioner samt ledning, styrning och utveckling av destinationen.

Destinationens hållbarhetsarbete förutsätter ett engagemang inom alla tre dimensionerna hos respektive aktör. Den globala klimatutmaningen påverkar besöksnäringen i stor omfattning och förväntningarna ökar på att näringslivet ska agera. Parallellt med denna utveckling riktas ökat fokus på företagens arbete med social hållbarhet. Att till exempel verka för och uppmana aktörer i besöksnäringen att ansluta sig till tredjepartsaktörers certifieringar driver hållbar utveckling i hela näringen. Givet de ambitioner som finns inom Göteborgs stad har destinationen goda förutsättningar för att bedriva ett hållbarhetsarbete i världsklass.

Indikatorer	Nuläge	Målvärde
GDSI hållbarhetsranking*	2019: #1	Årligen topp 3 placering
Andel miljöcertifierade hotellrum**	2019: 95% 2021: 91%	2025: 96% 2030: 98%
Andel miljöcertifierade konferensanläggningar**	2019: 100% 2021: 100%	2025: 100% 2030: 100%

\* Källa: GDSI.

\*\* Källa: Göteborg & Co.

# Strategier

Stadens verksamheter har en viktig roll i att uppmuntra och skapa förutsättningar för näringsens aktörer att stärka Göteborg som en hållbar destination. Göteborgs Stad har även möjlighet att främja utvecklingen genom att aktivt bidra inom ramen för de verksamheter och områden som staden råder över. Genom en nära samverkan och dialog med näringsens företrädare, en aktiv omvärldsbevakning och kunskapsdelning får staden insikt i besöksnäringens utmaningar och möjligheter.

Baserat på detta kan staden skapa förutsättningar för näringsens aktörer och möjliggöra resan mot en hållbar destination 2030. För att tydliggöra hur målbilden ska nås har fem strategier formulerats. Strategierna är tvärgående och bidrar på olika sätt till såväl den övergripande målbilden som till de formulerade målen. Samverkan, digitalisering, kommunikation och innovation är centrala byggstenar och framgångsfaktorer i alla fem strategier.

## Strategi 1: Utveckla och skapa förutsättningar för fler attraktiva upplevelser och reseanledningar

En framgångsrik besöksnäring bygger på förmågan att få fler att upptäcka och välja Göteborg. Det görs genom att uppmuntra och bidra till utvecklingen av hållbara kvalitativa upplevelser och produkter som stärker destinationens attraktivitet. Ett rikt och varierat utbud av exempelvis konst, kultur, mat, nöjen, handel och aktiviteter höjer livskvaliteten för invånarna och ökar regionens förmåga att attrahera nya invånare, ny kompetens, nya företagsetableringar, fler studenter och forskare.

Hållbar destinationsutveckling innebär också att besöksströmmar balanseras genom ett levande och tillgängligt utbud året runt som ger tillresande fler anledningar att besöka nya platser, stanna längre och konsumera mer på destinationen. Destinationen Göteborg bör stärka och vårda sitt befintliga utbud, i kombination med att uppmuntra och möjliggöra utveckling av nya reseanledningar, koncept och affärsmodeller. Utvecklingen av reseanledningar under det som ligger utanför traditionella högsäsonger är en prioriterad fråga för att jämna ut besöksvolymerna under året och därmed bidra till en jämnare beläggning på exempelvis nuvarande och kommande arenor och anläggningar. Att arbeta aktivt med målgruppsanalys för att förstå potentialen i efterfrågan gör att destinationens utbud breddas och attraherar fler. Till exempel kan en inhemsk dagsbesökare omvandlas till en weekendbesökare och en internationell mötesdelegat kan stanna kvar på destinationen i privat syfte. Genom att jämna ut besöksvolymerna över året skapas även bättre möjligheter till god lönsamhet hos näringsens företag, vilket i förlängningen leder till fler arbetstillfällen på helårsbasis.

Det finns också stor potential i att öka rörligheten mellan olika delar av destinationen genom att synliggöra och marknadsföra lokala arrangemang. Mindre evenemang utanför stadens centrala delar kan skapa ökat intresse och nyfikenhet hos både besökare och invånare. På så sätt bidrar besöksnäringen till sociala värden som trygghet, inkludering och integration, då invånare får möjlighet att upptäcka andra platser och träffa nya människor.

Destinationens utbud av naturupplevelser i parker, skärgården och grönområden ska vara tillgängligt för alla besökare och invånare. Samtidigt behöver naturupplevelser och kulturarv vårdas och omhändertas. Att bevaka och



balansera potentiellt överutnyttjande av platser är vitalt för en hållbar destinationsutveckling, som ska ske med omsorg om platsen och i takt med platsernas bärkraft och förmåga.

Genom kommunikation har destinationens samtliga aktörer möjlighet att påverka besökaren till att göra hållbara konsumtionsval inför och under vistelsen. Stadens samverkan med besöksnäringens befintliga och nya aktörer i processerna med produkt- och konceptutveckling är därför en viktig komponent i ett långsiktigt hållbart perspektiv.

Destinationen Göteborg har ett gott renommé som arrangör av möten och evenemang, och har genom åren varit värd för många av världens stora evenemang och prestigefulla möten. En viktig del i denna framgång har varit att arbeta med hållbarhet i fokus, i såväl värvningsfasen som vid genomförandet.

Även de internationella och nationella årligen återkommande kultur- och idrottsevenemangen är en central del i destinationen Göteborgs attraktivitet och en motor för destinationens besöksnäring. Evenemang och möten används även ofta för att jämna ut besöksströmmarna över året och förlänga en säsong. För en stad eller en region kan evenemang och möten fungera som kommunikativa plattformar för stadsutveckling, för hållbarhetsambitioner, för samhällsutveckling och för kompetensutveckling. Allt fler destinationer världen över nyttjar värdet av evenemang och möten som drivkraft för samhällsutveckling, varför värvning av evenemang och möten sker i en allt hårdare internationell konkurrens.

Offentliga aktörer kan genom engagemang och samverkan skapa förutsättningar för att attraktiva upplevelser och nya reseanledningar skapas i syfte att förbättra destinationens konkurrenskraft och bidra till en långsiktigt hållbar samhällsutveckling.

Det gör Göteborgs Stad genom att:

- Stödja och uppmuntra säsongsutjämning och etableringen av nya reseanledningar och besöksmål (fysiska, digitala och hybrida) samt att vårda de befintliga.
- Bidra till att utveckla och stärka destinationens konkurrenskraft och förmåga att attrahera och genomföra hållbara möten och evenemang som förstärker och efterlämnar bestående värden för destinationen.
- Stödja och uppmuntra destinationens evenemangs- och mötesarrangörer i deras utvecklings- och hållbarhetsarbete.
- Fördjupa kunskapsinhämtningen gällande resmönster, drivkrafter och konsumtionsbeteende och medverka i utvecklingen av metoder och system för analys.
- Stärka destinationens varumärke mot befintliga och nya målgrupper genom effektiv och aktiv kommunikation.

**Viktiga aktörer:** Liseberg AB, Got Event AB, idrotts- och föreningsnämnden, park- och naturnämnden, kulturnämnden, miljö- och klimatanämnden, fastighetsnämnden, Business Region Göteborg AB, trafiknämnden, Göteborg & Co AB.

## Strategi 2: Stimulera utvecklingen av destinationens infrastruktur

En destinations infrastruktur utgörs av exempelvis arenor och anläggningar för möten, boende, kultur, idrott, handel, restauranger, aktivitetsytor, parker, vägar och transporter. Det innefattar också tillgång till natur, ren luft och rent vatten. Att investera i en välbalanserad och genomtänkt infrastruktur, med moderna och flexibla anläggningar och arenor, är en förutsättning för att Göteborg ska kunna möta en ökad och förändrad efterfrågan. Infrastrukturen som bygger och

omger Göteborg är således ett grundfundament för besöksnäringens hållbara tillväxt och en förutsättning för destinationens starka konkurrenskraft.

God tillgänglighet till destinationen via land, hav och luft är grundläggande för att möjliggöra besök. Klimatpåverkan från olika transportmedel utgör en av besöksnäringens största utmaningar. Som offentlig aktör på en destination, finns möjligheter att stödja expansionen av hållbar infrastruktur. Det gör Göteborgs Stad till exempel genom att stödja och ställa krav på exempelvis transportaktörers, arenaägares eller konferensanläggningars hållbarhetsarbete. Göteborg Stad kan även stimulera utvecklingen av smart mobilitet och skapa incitament för hållbara resor, såväl till som på destinationen och inkludera besöksnäringens och besökarens perspektiv, i stadens och regionens arbete med omställning till ett fossilfritt transportsystem.

Vidare är kollektivtrafiken inom destinationen en nyckelfråga för ett jämlikt utbud och likvärdig tillgänglighet, för såväl invånare som besökare. En välutvecklad kollektivtrafik på land och vatten bidrar till god mobilitet och framkomlighet som möjliggör för aktörer att etablera sig och för fler besökare och invånare att ta del av hela destinationens utbud. En nära samverkan mellan Göteborg Stad och Västra Götalandsregionen kring utvecklingen av en hållbar och välfungerande kollektivtrafik är därför av stor vikt.

Den digitala infrastrukturen tillgängliggör destinationen och binder samman destinationens utbud. Digitala plattformar möjliggör utvecklingen av nya intäktsmodeller för hybridupplevelser och digitala evenemang och tillgängliggör fysiskt otillgängliga upplevelser. En destinations digitala infrastruktur är även ett verktyg för att exempelvis förutse besöksströmmar, öka säkerheten och styra informationsflöden.

Offentliga investeringar kan vid sidan om, eller i samverkan med, privata investeringar bidra till att utveckla destinationens attraktivitet och skapa förutsättningar för besöksnäringens utveckling och konkurrenskraft. Offentliga aktörer kan genom att beakta såväl medborgarnas som besöksnäringens behov genomföra samhällsnyttiga investeringar som både ökar livskvaliteten för medborgarna och skapar hållbar tillväxt inom besöksnäringen.

Det gör Göteborgs Stad genom att:

- Utveckla stadens utbud av arenor, scener och anläggningar för såväl idrott som kultur, för bredd och spets, för daglig verksamhet och enstaka eller återkommande evenemang och möten.
- Stimulera och främja utvecklingen av hållbar infrastruktur och omställningen till hållbart resande.
- Verka för att möta efterfrågan på nya hotellrum och andra kommersiella boendeformer som camping och gästhamnar.
- Agera på regional och nationell nivå för att förbättra destinationens tillgänglighet främst via järnväg, men också via väg, vatten och flyg samt kollektivtrafik.
- Stärka och utveckla destinationens digitala infrastruktur som en förutsättning för en attraktiv, konkurrenskraftig och smart destination.

**Viktiga aktörer:** trafiknämnden, byggnadsnämnden, idrotts- och föreningsnämnden, kulturnämnden, park- och naturnämnden, Göteborgs Hamn AB, fastighetsnämnden, Higab AB, Göteborgs Stads Parkerings AB, miljö- och klimatnämnden, Business Region Göteborg AB, Got Event AB, Göteborg Energi AB, Göteborgs Spårvägar AB, Liseberg AB, Intraservice, Göteborg & Co AB.

### Strategi 3: Möta utmaningar genom utvecklad samverkan

I arbetet med hållbar destinationsutveckling finns det mycket att vinna på en utvecklad, tvärssektoriell och öppen samverkan mellan stadens verksamheter och övriga samhällsaktörer. Genom att involvera näringsliv, akademi, civilsamhälle och invånare skapas gemensamma mål, känslor av tillhörighet och gemenskap, ökad tillit och framtidstro samtidigt som det ger synergieffekter och nytta för invånare och besökare. Genom en närmare dialog med invånare och besökare kan efterfrågan analyseras och effekter inom exempelvis tillgänglighet, utbud och kvalitet mätas. På så sätt ökar den gemensamma förståelsen för nytta, värde och utvecklingsbehov kopplat till destinationen.

För att bredda delaktigheten och fördjupa kunskapen kring hur staden kan bidra till destinationens hållbara utveckling, behöver nämnder och styrelser i Göteborgs Stad på ett mer aktivt sätt samverka med varandra och med näringslivet, i besöksnäringens frågor. Samverkan bör ske i såväl det dagliga arbetet som på en strategisk och långsiktig nivå. Samverkan ska omfatta och inkludera hela destinationen, det vill säga samtliga 13 kommuner i Göteborgsregionen och ska vila på begrepp som innovation, experimenterande och omställning.

Göteborgs Stad har god erfarenhet av att utveckla nya gränsöverskridande samverkansformer genom exempelvis arbetet med Jämlik stad, Näringslivsstrategiska programmet och Göteborgs 400-årsjubileum. Nya samverkansmodeller har initierats och nya nätverk har skapats över hela staden, där medborgare i olika åldersgrupper och med olika bakgrund, engagerats och bidragit till stadens utveckling. Utvecklingsarbetet även har skett över stadens organisatoriska gränser samt parallellt med andra strategiska utvecklingsprocesser. Med lärdomar och förhållningssätt hämtat från dessa processer kan en bredare, mer möjlighetsinriktad och öppen samverkan utvecklas inom destinationens besöksnäring. En ökad samsyn mot ett gemensamt mål, är till nytta och värde för såväl invånare, besökare och näringslivets aktörer.

För att främja besöksnäringens hållbara utveckling i Göteborg behöver den innovativa samverkan ytterligare utvecklas och fördjupas på såväl lokal, regional, nationell som internationell nivå.

Det gör Göteborgs Stad genom att:

- Utveckla metoder för att stärka invånar- och lokalsamhällesperspektivet inom destinationsutveckling.
- Förtydliga besöksnäringens och destinationsutvecklingens perspektiv i stadens nämnder och styrelser.
- Utveckla och fördjupa samverkan över kommungränserna inom Göteborgsregionen.
- Verka för ett öppet samverkans klimat, präglat av innovation och nytänkande, där nya och redan etablerade aktörer kan mötas i breda partnerskap.
- Stärka destinationens närvaro och deltagande i strategiska samverkanssammanhang och utvecklingsprojekt i såväl offentlig som privat regi, nationellt och internationellt.

**Viktiga aktörer:** Business Region Göteborg AB, byggnadsnämnden, park- och naturnämnden, kulturnämnden, miljö- och klimatnämnden, trafiknämnden, nämnden för konsument- och medborgarservice, Johanneberg Science Park AB, Lindholmen Science Park AB, Göteborg & Co AB.

## Strategi 4: Stärka samspelet mellan stadsutveckling och besöksnäring

Göteborg befinner sig i det största utvecklingssprånget i modern tid och ska göra plats för 150 000 nya invånare till 2035. Ur ett besöksnäringssperspektiv innebär en växande region ett allt större underlag för och utbud av handel, hotell, restauranger, kulturupplevelser, fritidsaktiviteter och nöjen. Det innebär vidare att attraktiva miljöer och arkitektur av hög klass kan bidra till destinationens ökade attraktionskraft och nya stadsdelar, områden eller byggnader kan utgöra en besöksanledning i sig. Ur ett stadsutvecklingsperspektiv kan evenemang och möten fungera som kommunikativa plattformar då exempelvis en ny anläggning ska etableras eller en plats marknadsföras. Att i stadsutvecklingen på olika sätt ta hänsyn till förutsättningar för besöksnäringens utveckling ger plats för en växande destination. Hänsynstaganden omfattar exempelvis möjliggörande genom markupplåtelse, tillgång till el, fiber, vatten och toaletter, renhållning, tillgänglighet och skyltning. För att möta en förändrad och utvecklad efterfrågan på nya upplevelser och besöksmål bör destinationens offentliga aktörer uppmantra ett tillåtande och öppet förhållningssätt kring ett flexibelt behov och anpassat användande av destinationens platser, parker och naturområden.

För en destination är det en stor fördel att det finns centralt och strategiskt belägna platser för rekreation, aktiviteter och möten mellan människor. När destinationen Göteborg står värd för större evenemang utgör ofta dessa platser en förlängning eller utökad del av själva evenemangsarenan. Det gör evenemanget tillgängligt för fler och skapar en unik upplevelse och en tydlig synlighet, vilket är en omtalad konkurrensfördel för exempelvis Göteborg som evenemangsstad. För många av destinationens årligen återkommande stora internationella idrottsevenemang är även nyttjandet av stadsrummets ytor avgörande för evenemangens varumärke och framtid. Vid genomföranden av evenemang ställs krav på berörda aktörer att planera för och hantera stora besöksflöden med god framkomlighet och säkra och trygga platser.

I arbetet med stadsutveckling och besöksnäring kan målkonflikter uppstå mellan exempelvis förtätning av innerstadens områden och genomförandet av evenemang, eller mellan en komplex tillståndsprocess och ambitionen att tillgängliggöra kulturupplevelser som exempelvis tillfällig konst.

Genom en nära och aktiv samverkan mellan olika offentliga instanser och besöksnäringens aktörer finns förutsättningar för att utarbeta hållbara lösningar och för att stärka samspelet mellan besöksnäring och stadsutveckling.

Det gör Göteborgs Stad genom att:

- Ta hänsyn till besöksnäringens förutsättningar och beakta besökarperspektivet i utvecklingen av en levande destination.
- Nyttja besöksnäringen som en plattform att öka områdets attraktivitet vid etablering och utveckling av exempelvis stadsdelar, platser och miljöer.
- Förbättra samordningen och förtydliga riktlinjerna kring planering och nyttjandet av centralt och övrigt strategiskt belägna platser lämpliga för evenemang, såväl enstaka som återkommande.
- Verka för att förbättra och förenkla processer gällande tillstånd för besöksnäringensrelaterad tillfällig verksamhet så som exempelvis evenemang, serveringar och konstutställningar.

**Viktiga aktörer:** byggnadsnämnden, idrotts- och föreningsnämnden, park- och naturnämnden, Got Event AB, kulturnämnden, Higab AB, fastighetsnämnden, miljö- och klimatinämnden, Business Region Göteborg AB, trafiknämnden, Göteborgs Stads Parkerings AB, kretslopp- & vattennämnden, Renova AB, Göteborgs Spårvägar AB, Göteborg & Co AB.

## Strategi 5: Agera föregångare och möjliggöra innovation

Göteborg har en tydlig position som innovationsledande region, med en stark innovationskultur inom näringslivet generellt. Genom en öppen attityd till hållbar utveckling, nyetablering av företag, till nytänkande och kreativitet skapas en attraktiv region för investerare, företag, akademi, arbetskraft och studenter. Här ska besöksnäringens involvering och bidrag stärkas och förtydligas. För att lyckas krävs en nära samverkan mellan offentliga aktörer, akademien och näringslivet. Det krävs också en öppenhet för nya aktörer och nya idéer. Dessa aktörer kan samverka för kunskap, innovation och forskning, som möjliggör fördjupad och utvecklad kunskap om besöksnäringen samt dess påverkan och bidrag till samhällsutvecklingen.

Göteborg ska vara en kreativ testmiljö för nya metoder, lösningar och perspektiv som stärker hela destinationens förmåga att långsiktigt ta tillvara besöksnäringens värden, med fokus på att utveckla affärsmodeller och innovationer som bidrar till hållbar tillväxt, fler arbetstillfällen och en ökad attraktionskraft.

En bred samverkan över stadens och regionens verksamheter öppnar upp för ytterligare forskning och utveckling där besöksrelaterade data kan bidra till övrigt hållbarhetsarbete inom exempelvis renhållning, trygghetsskapande aktiviteter eller transport- och trafikplanering.

Att vara ledande i utvecklingen av att inhämta, analysera och dela kunskap om besökarsegment samt besökarens konsumtions- och rörelsemönster stärker destinationens förmåga att väl underbyggt forma och utveckla såväl marknadsföring, varumärkesstrategier och affärsmodeller som produkter och koncept.

Denna förmåga, som är avgörande för utvecklingen av destinationens långsiktiga och hållbara attraktionskraft, kan endast stärkas genom en innovativ samverkan mellan näringsliv, akademi och offentliga aktörer.

Det gör Göteborgs Stad genom att:

- Bidra till att nationellt och internationellt positionera destinationen Göteborg avseende utbildning och forskning inom besöksnäring, destinationsutveckling och upplevelseindustri.
- Verka för och bidra till utvecklingen av en besöksnäringens kunskapshubb genom vilken destinationen Göteborg blir föregångare inom data- och kunskapsdriven destinationsutveckling.
- Uppmuntra och stödja processer som leder till att möten och evenemang kan agera testmiljö för lösningar och verktyg för att katalysera samhällsnytta.
- Uppmuntra och stödja nya etableringar inom besöksnäringen och synliggöra besöksnäringen i regionala och nationella stödstrukturer för näringslivsutveckling och innovation.

**Viktiga aktörer:** Business Region Göteborg AB, Göteborgs Stadshus AB, Johanneberg Science Park AB, Lindholmen Science Park AB, Intraservice, Göteborg & Co AB.

# Bilaga 1. Fördjupningsmaterial Göteborgs Stads program för besöksnäringens utveckling 2022–2030

## Innehåll

1. Besöksnäringen i Göteborg.....	2
2. Beskrivning av besöksnäringens ekosystem .....	2
3. Omvärldsanalys hösten 2021.....	5
4. Fördjupningsmaterial: Programmets mål och indikatorer .....	12
5. Specifikation programmets bidrag till Agenda 2030 .....	20
6. Programmets kopplingar till andra styrande dokument .....	23

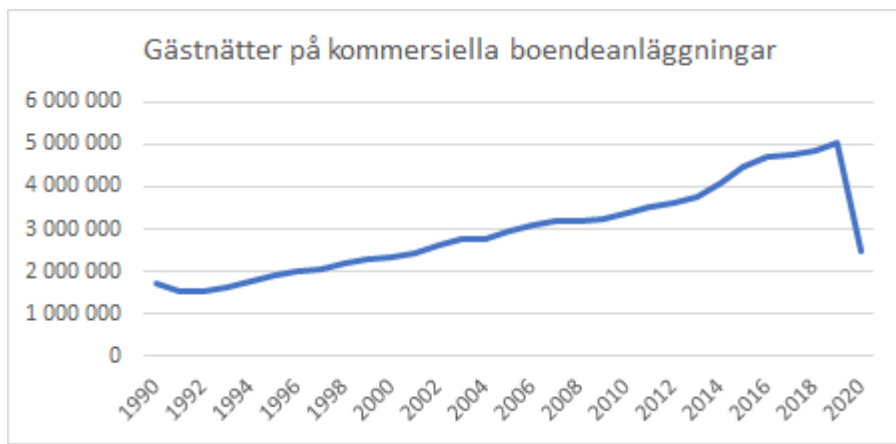
REMISSVERSION



## 1. Besöksnäringen i Göteborg

Göteborg insåg tidigt potentialen i en växande ekonomi baserad på tjänster, upplevelser och turism. Det är grunden till Göteborgs stabila utveckling som destination sedan tidigt 1990-tal med årlig tillväxt ända fram till pandemiåret 2020 då antalet övernattningsplatser på destinationens boendeanläggningar halverades jämfört med året innan. Andelen internationella gästanter har under många år legat stabilt omkring 30% av den totala gästnattsvolymen på destinationen, men även denna andel minskade kraftigt och uppgick till 15% under 2020 till följd av internationella reserestriktioner.

Destinationens boendeanläggningar har historiskt varit starkt beroende av affärsresandet som stått för över hälften av övernattningsarna de senaste åren. Även affärsresandet såg en nedgång under pandemiåret 2020 då privatturismen stod för majoriteten av gästnätterna.



Källa: SCB Inskvarteringsstatistik. Avser gästanter på hotell, stugbyar och vandrarhem.

Stadens och regionens satsningar på kulturliv och evenemang, möten och mässor kombinerat med unika attraktioner som Liseberg fungerar som motorer och skapar förutsättningar för investeringar, som i sin tur driver tillväxt. Nya hotell, restauranger, scener, butiker och allt annat som utgör besöksnäringen bidrar också till en mer levande och attraktiv storstadsregion vilket gynnar alla som lever här. Samspelet mellan staden, regionen, besöksnäringens alla aktörer, akademien och övrigt näringsliv är destinationen Göteborgs viktigaste framgångsfaktor.

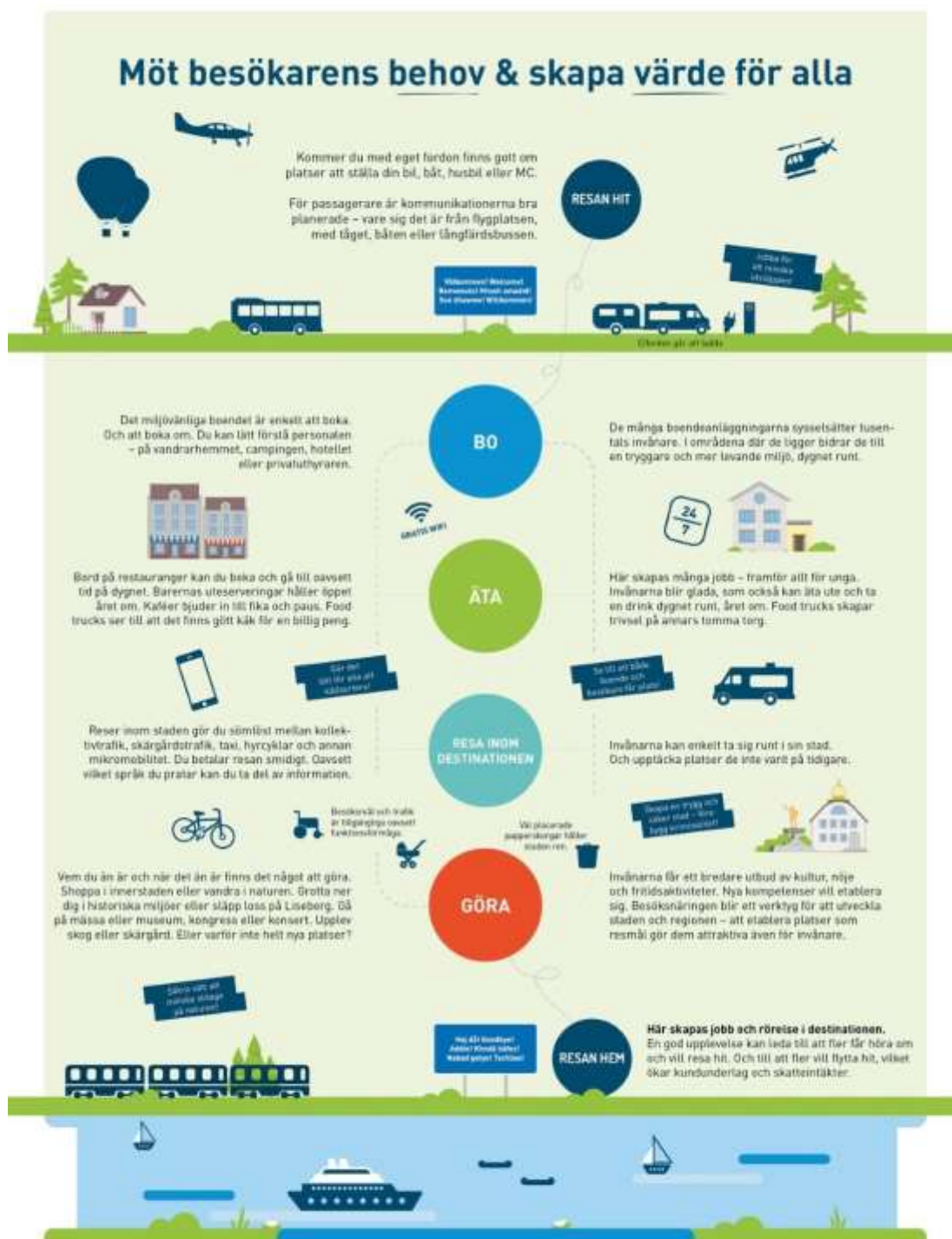
Ett hållbart förhållningssätt inom destinationsutveckling skapar värden tillbaka till destinationen och dess invånare. Göteborgs Stads arbete med hållbar utveckling och Agenda 2030 bygger på ett aktivt deltagande från såväl näringsliv som offentlig verksamhet för att gemensamt nå de lokala och globala mål som är kopplade till de tre hållbarhetsdimensionerna; social, ekonomisk och ekologisk. Destinationen Göteborg har länge haft en stark position inom hållbar destinationsutveckling internationellt. I destinationens alla delar ska hänsyn tas till människor, miljö, ekonomi och samhälle, med inställningen att ständigt förbättra och flytta fram positionerna.

## 2. Beskrivning av besöksnäringens ekosystem

En stor del av det som gör Göteborg till en attraktiv och levande destination skapas av besöksnäringen. Ett välsmående och brett utbud av t.ex. kultur- och nöjesaktiviteter, handel och restauranger höjer livskvaliteten för invånarna och ökar samtidigt regionens attraktivitet. En plats med möjlighet till en rik fritid med mycket att uppleva gör platsen intressant att besöka, att studera på, att arbeta eller att etablera sig på.

Att skapa en attraktiv destination för besökare bidrar till en öppen och hållbar samhällsutveckling. En destinations utveckling vilar på en god samverkan mellan det offentliga, det privata näringslivet, ideella organisationer och akademien. Det är synergier mellan ekosystemets olika delar och vinsterna av att se helheten för destinationens bästa som gör att Göteborg kommer att kunna stå ut i det myller av destinationer som slåss om att vara morgondagens attraktiva resmål.

Destinationens hållbarhetsarbete är beroende av stadens när det gäller grundläggande service, infrastruktur och andra hållbara insatser. En framgångsrik samverkan mellan stadens verksamheter och besöksnäringens olika aktörer är en förutsättning för och bidrar till en hållbar destination 2030. Illustrationen nedan visar besöksnäringens samspel med samhället.





Besöksnäringen utgörs av många olika sektorer och aktörer. Bilden nedan visar på ett förenklat sätt det som kan kallas besöksnäringens ekosystem. Ett ekosystem med många inbördes beroenden och påverkan. Om exempelvis efterfrågan på evenemang och hotellrum minskar så påverkar detta restaurangerna och upplevelsebranschen. Om utbudet av aktiviteter och reseanledningar minskas eller inte anses intressant, så påverkas stadens attraktionskraft. Konsekvensen kan vara färre besökare, kortare vistelser och att potentiella besökare väljer andra destinationer i Sverige eller utomlands. Om tillgängligheten är begränsad, som begränsad flygtrafik under pandemin, påverkar detta efterfrågan inom besöksnäringens övriga delbranscher.



### 3. Omvärldsanalys hösten 2021

Inom ramen för arbetet med Göteborgs Stads program för besöksnäringens utveckling 2022–2030 har omvärldsbevakning genomförts löpande och hänsyn har tagits till fenomen, trender och konsumentbeteenden som på olika sätt får effekt på efterfrågan inom besöksnäringen.

Precis som andra näringar behöver besöksnäringen förhålla sig till omvärlden och till övergripande trender som påverkar konsumenters behov och beteenden. Flera större trender, exempelvis digitalisering och ett ökat globalt engagemang för hållbarhetsfrågor, påverkar besöksnäringens förutsättningar i stor utsträckning. Bland annat har dessa fenomen lett till en framväxt för delningsekonomi som fått stort genomslag i besöksnäringen. Trender inom stadsutveckling får samtidigt effekt på besöksflöden i stadskärnan och på vilken potential som finns att attrahera besökare till de centrala delarna av destinationen likväl som övriga stadsdelar och områden.

Syftet med detta arbete har varit att på ett övergripande plan kartlägga besöksnäringens nuvarande (2021) och framtida utmaningar och möjligheter. Analysen ska också bygga förståelse kring hur strukturella förändringar kan komma att påverka förutsättningarna för besöksnäringens utveckling. Nedan redogörs i kortfattad form för ett antal utvalda trender och fenomen samt på vilket sätt de leder till utmaningar och möjligheter för besöksnäringen på såväl destinationsnivå som för enskilda näringsidkare. Den globala coronapandemin har samtidigt förstärkt trender kända redan före år 2020 som kan antas leda till bestående förändringar i konsumentbeteenden och resmönster. Därför har en mer detaljerad kartläggning med fokus på konsumentbeteenden och dess effekter för besöksnäringens aktörer genomförts, varav utvalda delar presenteras i denna bilaga.

Då detta dokument färdigställts (september 2021) befinner sig Sverige i vad som tycks vara slutet av den mest akuta fasen av pandemin. Majoriteten av den svenska befolkningen är fullvaccinerade och samhället har börjat öppna upp i takt med att smittspridningen minskat. Besöksnäringen har sakta men säkert börjat återhämta sig och i juli månad 2021 uppgick andelen gästnätter på kommersiella boendeanläggningar i Göteborgsregionen till cirka 85% av 2019 års nivåer under samma månad. Besöksvolymerna består till stor del av svenska besökare som reser inom landets gränser. Återhämtningstakten är än så länge betydligt långsammare för internationella besökare. Även affärsresandet, som stod för en betydande andel av gästnattsvolymen på helårsbasis före pandemin, har en lång väg kvar till tidigare nivåer.

Nedan sammanställning av omvärldsanalysen bör läsas med hänsyn tagen till att det fortfarande råder stor osäkerhet kring återhämtningen samt en medvetenhet om att förutsättningarna snabbt kan förändras. Det gäller speciellt återhämtningstakten för affärsresandet, flygtillgängligheten och det internationella resandet såväl till som från Sverige.

#### **Digitalisering**

Digitala bokningsplattformar fick tidigt genomslag i besöksnäringen. Numera är de flesta konsumenter vana vid att själva boka bland annat flygresor, hotellövernattningar och teaterupplevelser digitalt. Faktum är att allt större del av vår interaktion med andra människor och företag numera sker i digitala kanaler. Det noterades även en tydlig ökning då det under coronapandemin uppmanades till social distansering. Utöver den dialog som dagligen sker med vänner och bekanta i sociala medier och de arbetsmöten som hålls på digitala mötesplattformar är det även många upplevelser som setts flytta över till digitala kanaler. Det kan handla om släktens påskfirande eller världsartister som håller konserter i form av digitala avatarer i spelmiljöer online. Ofta sker dessutom dialoger med företags kundtjänst via chatbotar, helt utan mänsklig kontakt.

I besöksnäringen påverkar digitaliseringen konsumenters förväntningar på digital närvaro under alla steg i kundresan. Från bokning till realtidsinfo om köer på besöksmål eller lediga parkeringsplatser samt aktuell information dygnet runt, såsom tips på väderanpassade aktiviteter eller pågående evenemang. Allt fler hotell har börjat erbjuda digital incheckning och ett stort antal restauranger har tillgängliggjort sina menyer digitalt för beställning online, såväl på plats i restaurangens lokaler som på distans. Konsumenternas ökade förväntningar ställer högre krav på näringsens aktörer att tillgodose servicebehovet i olika steg av kundresan med hjälp av digitala verktyg. Detta förutsätter i många fall nya samarbetspartners med kunskap och erfarenhet av digitala tjänster, vilket i sin tur innebär ökade kostnader i utvecklande eller inköp av system. Men det kan även leda till minskat behov av servicepersonal, vilket kan innebära kostnadsbesparingar som kan påverka lönsamheten för näringsens aktörer positivt.

Att ta del av upplevelser och innehåll på distans via digitala kanaler har blivit en del av vardagen för många. Gränserna suddas ut mellan vad som sker fysiskt och vad som är digitalt samt det vi gör på fritiden och det vi gör i arbetet. Konsumtion sker överallt hela tiden och upplevelser äger ofta rum parallellt i den fysiska och digitala världen samt i ett mellanting av dem som innefattar såväl fysiska som digitala inslag, till exempel Virtual Reality eller Augmented Reality. Digitala besökare, i form av personer som exempelvis följer evenemang och möten på distans istället för att resa till en destination, kan komma att få betydande konsekvenser för besöksvolymerna på destinationen. Detta i sin tur påverkar möjligheten för boendeanläggningar, restauranger, detaljhandeln, med flera att generera omsättning till följd av turism. Det kan även komma att påverka hur begreppen turism och besökare i framtiden kan komma att definieras.

Digitala besökare vill inte bara se och höra innehåll från en destination eller ett evenemang. De vill kunna delta och interagera med andra besökare, fysiska som digitala. För näringsens aktörer blir det därför allt viktigare att erbjuda digitala lösningar som ett komplement till de fysiska, vilket kräver att nya samarbetspartners hittas och att företagen ägnar sig åt intern kompetensutveckling för att vara uppdaterade. Det blir viktigt för näringsidkare och destinationer att hitta sin rätta mix av fysiskt och digitalt utbud som möter kundens behov och förväntningar för att kunna erbjuda relevanta och attraktiva upplevelser. Nya tekniska lösningar som möjliggör interaktiva hybridupplevelser väntas ständigt introduceras på marknaden. Hybridformatet innebär att det finns en livehändelse med deltagare både fysiskt och digitalt, där alla har möjlighet att interagera, oavsett var deltagaren befinner sig. Det är samtidigt viktigt att inte bara se denna utveckling som ett hot mot den fysiska besöksnäringen, utan som en möjlighet att nå ut till fler målgrupper och hitta nya intäktskällor. En medvetenhet bör finnas om att det kan komma att ske ett maktskifte från de traditionella evenemangs- och mötesarrangörerna till digitala plattformar som tillhandahåller och sprider upplevelser.

En mycket snabb utveckling av digitala arbetssätt och verktyg, i kombination med coronapandemin, har även lett till ett minskat affärsresande i hela världen. Osäkerheten kring affärsresandets återhämtning till tidigare nivåer är stor då många, både företag och individer, upptäckt fördelarna med distansmöten och distansarbete som innebär både kostnads- och tidsbesparingar. Från företagets perspektiv är ett minskat resande för anställda även ett sätt att visa att företaget tar hänsyn till miljön och det klimatavtryck verksamheten bidrar till. En möjlig utveckling är att resepolicyer kommer uppdateras som uppmuntrar till fler distansmöten samt en önskan om att anställda optimerar sin reseplanering och exempelvis bokar in fler möten per resa. Tröskeln att göra en affärsresa eller att fysiskt delta på en större kongress eller mässa kommer med stor sannolikhet att vara högre och dagsresorna minska kraftigt, jämfört med tiden före coronapandemin. Dock kommer vissa möten även fortsättningsvis behöva hållas fysiskt av olika skäl, men en nedgång är troligen att vänta.

Affärssegmentet är generellt mer lönsamt då det i större utsträckning innebär exempelvis bokning av enkelrum, förstaklassbiljetter, representationsmiddagar, med mera. Bortfallet inom affärsresandet kan därmed bli svårt att kompensera rent intäktsmässigt. Färre transporter och övernattningar, främst på vardagar ställer krav på näringen att i större utsträckning än tidigare, rikta sig till privatsegmentet även utanför högsäsong, lov och helger för att höja sin beläggning. De besöksnäringens aktörer som tidigare haft en hög andel affärsresenärer som kunder, behöver överväga sin affärsmodell för att hitta nya intäktsmöjligheter. Likaså väntas konkurrensen hårdna bland mötesarrangörer och -anläggningar, såväl nationellt som internationellt, om mötesvolymerna minskar, vilket innebär ytterligare utmaningar ur ett lönsamhetsperspektiv.

### **Hållbar destinationsutveckling**

På ett internationellt plan ökar rörelsen kring hållbar destinationsutveckling. Att som tidigare ensidigt utvärdera besöksnäringens utveckling utifrån kvantitativa mål så som gästnätter och turismkonsumtion är numera starkt ifrågasatt. Ett hållbart förhållningssätt inom destinationsutveckling skapar värden tillbaka till destinationen och dess invånare. Diskussionerna kring effekterna av destinationsutveckling har breddats till att även inkludera faktorer så som livskvalitet för destinationens invånare, utbudskvalitet, rättvisa inkomstvillkor, långsiktig ekonomisk hållbarhet i branschen samt effekter av överturism. Att balansera dessa värden och säkerställa att besöksnäringen bidrar positivt till lokalsamhället är heta ämnen samtidigt som även klimatfrågan är starkt dominerande i diskussionerna, särskilt efter det att IPCC presenterat sin klimatrappport under sommaren 2021 som understrykte klimatkrisens allvar. Under 2020/2021 har givetvis även återhämtningen av besöksnäringen från de omfattande konsekvenserna av coronapandemin varit högt upp på agendan. Internationellt diskuteras nya, mer nyanserade, metoder för att utvärdera och mäta värde och effekter av besöksnäringens utveckling och destinationers framgång utifrån kriterier för hållbarhet.

FN:s globala hållbarhetsmål växer som ett betydelsefullt gemensamt ramverk för att uppnå ett långsiktigt hållbart samhälle, både på global och lokal nivå. I de 17 mål som utgör Agenda 2030 integreras de tre hållbarhetsdimensionerna. Målen är odelbara och på olika sätt beroende av, och direkt kopplade till, varandra. Det innebär att de kan påverka, förstärka eller stå i konflikt med varandra. Göteborgs Stads arbete med hållbar utveckling och Agenda 2030 bygger på ett aktivt deltagande från såväl näringsliv som offentlig verksamhet för att gemensamt nå de lokala och globala mål som är kopplade till de tre hållbarhetsdimensionerna; social, ekonomisk och ekologisk.

### **Global Destination Sustainability Index**

Global Destination Sustainability Index (GDSI) är ett internationellt benchmarkingsystem som rankar destinationers hållbarhetsprestanda. Indexet utvecklas och hanteras av organisationen Global Destination Sustainability Movement, som är uppbackat av etablerade internationella besöksnäringensorganisationer såsom International Congress and Convention Association (ICCA) och European Cities Marketing (ECM). Syftet med GDSI är att bidra till och säkerställa att städer och regioner blir mer regenerativa, robusta och välmående platser att besöka, leva och verka i. Idén om ett index föddes på ett branschmöte i Göteborg 2010 och 2016 lanserades GDSI i Skandinavien. Idag använder drygt 70 destinationer från alla kontinenter ramverket för hållbar destinationsutveckling. Indexet har även integrerat FN:s globala mål för hållbar utveckling i ramverket.

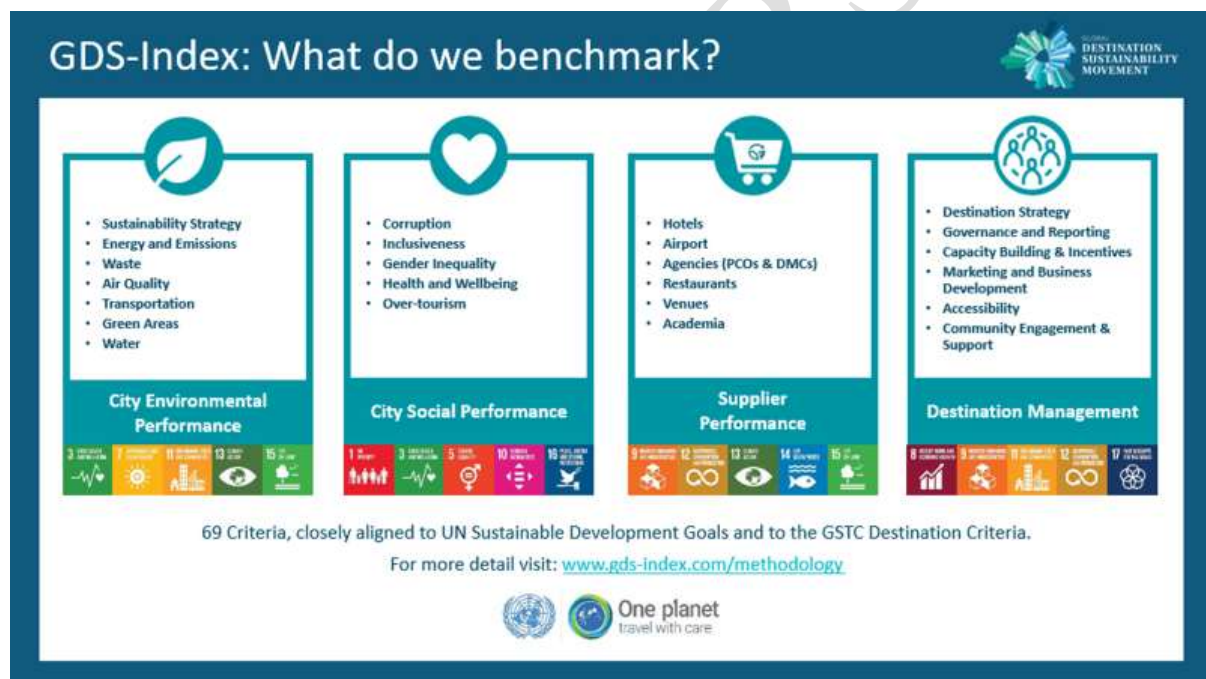
Destinationens och besöksnäringens utveckling samspelar med stadens utveckling och insatser. Ur ett hållbart destinationsperspektiv är GDSI därför ett relevant verktyg som både förutsätter och speglar denna samverkan i de fyra områden som mäts:

- stadens miljömässiga hållbarhet
- stadens sociala hållbarhet
- besöksnäringens aktörers hållbarhet
- ledning, styrning och utveckling av destinationen

Indexet, som revideras regelbundet, pekar på väsentliga områden och insatser och blir på så sätt även ett utvecklingsverktyg. Att använda ramverket för destinationsutveckling ska gynna hela det lokala turismekosystemet; från besökare, till invånare, till leverantörer och lokala myndigheter och bygger på samverkan mellan destinationens aktörer för att skapa mätbar förbättring och en robust destination. Ramverket omfattar även besöksnäringens möjligheter till att bidra till övrigt näringsliv liksom samverkan för att skapa långsiktigt positiva samhällseffekter.

Förutom samverkan på destinationen, skapar ramverket förutsättningar för att stödja och driva på aktörernas eget hållbarhetsarbete. GDSI ger också möjligheter till att synliggöra destinationen och goda exempel och lösningar i ett internationellt perspektiv.

Indexet blir allt viktigare i den internationella konkurrensen om möten, kongresser och evenemang liksom ur ett positionerings- och marknadsföringsperspektiv. Som relativt liten destination i världen stärker en bra placering i indexet destinationens konkurrenskraft.



### Konsumenters och företags hållbarhetsengagemang

Ett ökat fokus på hållbarhet påverkar konsumenters beteenden och efterfrågan i besöksnäringen. Människors ökade medvetenhet kring den egna konsumtionens klimatavtryck kan komma att leda till färre långväga resor, vilket öppnar för ökad konsumtion av upplevelser på nära håll. Medvetenheten leder också till konsumenters ökade förväntningar på hållbara alternativ gällande exempelvis boende, transport och hållbara upplevelser, sett ur alla tre hållbarhetsdimensioner.

Samtidigt som konsumenters efterfrågan på hållbara produkter och upplevelser ökar, så ökar även behovet av hållbara investeringar för att möta efterfrågan. Näringsidkare förväntas i större utsträckning än tidigare agera hållbart för att kunna locka till sig investeringar och även för att vara

attraktiva som arbetsgivare. Att satsa på hållbarhet är numera en självklarhet för många företag, myndigheter och organisationer. Detta dels på grund av ökade lagkrav men även till stor del på grund av att det av många anses vara en av vår tids stora frågor som engagerar och berör. En studie från Tele2/Kantar Sifo (2021) visar att 8 av 10 beslutsfattare på svenska företag anser att hållbarhet är kritiskt för verksamheten och hela 9 av 10 uppger att de inom sitt bolag har en högre ambitionsnivå än vad lagen kräver. Det ställer stora krav på efterlevnad och uppfyllande av interna hållbarhetsstrategier och policydokument gällande till exempel jämlikhet, utsläpp, resursanvändning, tjänsteresor, med mera.

Det globala flygresandet minskade kraftigt under 2020 till följd av coronapandemin och de reserestriktioner som infördes. Det väntas dröja innan flygandet kan vara uppe på samma nivåer som före coronapandemin då flera flygbolag fortfarande har begränsat antalet avgångar och rutter jämfört med hur det såg ut innan. Detta, i kombination med en ökad miljömedvetenhet, gör att det finns skäl att tro att flygresandet inte kommer återgå till samma nivåer som tidigare. Åtminstone inte inom en överskådlig framtid. I WWF:s Klimatbarometer 2021 svarade mer än varannan svensk att de planerade att minska på sitt flygresande efter coronapandemin, jämfört med innan. En slutsats som kan dras av detta är att antalet resor per år samt reslängd kan komma att påverkas. Det väntas i sin tur påverka möjligheten att locka långväga besökare. För de aktörer i näringen som tidigare haft en hög andel internationella (långväga) besökare innebär detta att erbjudanden kan komma att behöva anpassas och möjligheterna att vända sig mot nya målgrupper ses över. Samtidigt finns även potential i att öka vistelselängden hos de besökare som faktiskt reser till destinationen, då tröskeln att göra en längre resa är överstigen. Det blir därmed viktigt att erbjuda fler anledningar att stanna och uppleva destinationen. Intensifierade samarbeten mellan olika aktörer för att paketera upplevelser utifrån resenärernas behov väntas bli viktigt. Att känna sina besökare och förstå deras intressen och drivkrafter är nyckeln till att maximera intäktsmöjligheterna för destinationen som helhet.

Ett potentiellt minskat internationellt resande leder å andra sidan till ökade möjligheter att attrahera inhemska besökare, som i större utsträckning än tidigare väntas undvika att göra lika många långresor som tidigare. Under coronapandemin upptäckte fler svenskar utbudet av upplevelser och besöksmål i sin närmiljö, både regionalt och nationellt. Detta intresse väntas i någon mån leva kvar och ta marknadsandelar från det mer långväga resandet även efter coronapandemin. I en nyligen genomförd studie av Visit Sweden (våren 2021) uppgav 33% att de vill resa mer i hemlandet även efter coronapandemin är över. Försäljningen av fritidshus och båtar i Sverige ökade även under 2020, vilket på sikt medför inlåsnings effekter när människor vill nyttja sina investeringar under semestern, högtider och helger. En allt högre medvetenhet kring (det långväga) resandets effekter på miljön bidrar även till ett ökat intresse för att konsumera upplevelser på hemmaplan med gott samvete.

Effekten för näringen blir troligtvis en högre andel regionala eller nationella turister, som inte har samma behov som mer långväga turister. Medan långväga besökare vanligtvis övernattar kommersiellt och stannar längre på destinationen kan regionala och nationella besökare oftare övernatta hos släkt och vänner eller resa enbart över dagen. Här blir det viktigt för näringen att hitta fler sätt att göra sin produkt attraktiv för lokala och regionala besökare som kan ha andra drivkrafter än de internationella besökarna. Det kan till exempel i större utsträckning bli aktuellt med affärsmodeller som innefattar prenumeration eller abonnemang på upplevelser som riktar sig till lokalbefolkningen. Oavsett om man är en nöjes-/kulturarena, hotellanläggning eller transportaktör. En förflyttning av insatser och resurser till transportsätt som exempelvis tåg, och på så sätt öka tillgängligheten till destinationen som helhet, blir viktigt för att möjliggöra ett fortsatt flöde av besökare.

## **Delningsekonomi**

Upplevelser och tjänster utgör en växande andel av hushållens konsumtion. Önskan om att utnyttja tillgångar mer optimalt driver på utvecklingen inom delningsekonomi. Inom besöksnäringen märks detta genom användarvänliga digitala plattformar för att boka privat boende, transporter, upplevelser, med mera.

Delningsekonomi innebär till viss del ökad konkurrens för kommersiella aktörer som får se en del av intäkterna gå till förmedlare av dessa tjänster. Samtidigt möjliggörs en ökad kapacitet för destinationen som helhet under högsäsong och i samband med större evenemang då exempelvis hotell ofta är fullbelagda. Det gör att näringsens aktörer får möjlighet att locka fler kunder, även mer priskänsliga besökare.

## **Stadsutveckling**

Historiskt har stadskärnors utbud i mångt och mycket präglats av handel och konsumtion. E-handels starka tillväxt i kombination med ökat hemarbete och förändrade resmönster gör att det finns behov av ett mer nyanserat utbud i stadskärnorna som lockar till besök. En mer holistisk syn på stadskärnan har börjat utvecklas där citykärnans innehåll och utbud behöver breddas för att möta förväntningarna hos dagens och morgondagens invånare och besökare.

För stadskärnor och köpcentrum innebär detta allt högre krav på att positionera sig som mer än en plats för shopping för att fortsatt locka besökare. Butiksytor ställs om till mötesplatser för besökare och ger varumärken möjlighet att visa upp sina innovationer istället för att primärt utgöra försäljningsyta. Stadsutveckling präglas allt oftare idag av just innovation, hållbarhet och fokus på hälsa och välbefinnande för invånarna. Områden för rekreation och motion samt grönområden där människor kan mötas i sociala sammanhang utan att nödvändigtvis vara konsumenter är allt vanligare förekommande i moderna städer.

I takt med att städer växer och förtätas skapas ministadskärnor i staden. Detta är inget nytt fenomen i sig. Sinnebilden för detta är att i princip det mesta som en invånare behöver i sitt dagliga liv bör finnas inom 15 minuter med cykel från bostaden. En annan benämning på detta är "15-minutersstaden".

## **Förändringar i konsumenters efterfrågan till följd av coronapandemin**

Även efter det att coronapandemin kan ses som över, väntas vissa beteenden kvarstå, åtminstone hos en del av befolkningen. Att till exempel gå till arbetsplatsen trots sjukdomssymtom var inte helt ovanligt förekommande före coronapandemin, men många anser att man även fortsättningsvis bör hålla sig hemma av hänsyn till sin omgivning om man känner sig krasslig. Nedan listas ett antal sådana beteenden eller förändringar i efterfrågan som har koppling till besöksnäringen och som i någon mån kan väntas bli mer bestående. Alla attityder och beteenden gäller givetvis inte alla konsumenter och besökare, men de väntas ändå få någon effekt på efterfrågan.

### Besökares ökade behov av trygghet och säkerhet

Att hantera säkerhet kring stora evenemang och möten har länge primärt fokuserat kring frågor om terrorhot, brandsäkerhet och att förhindra trängsel. Under pandemin ökade konsumenters medvetenhet om riskerna med nära kontakter med främmande människor, och vikten av att hålla god handhygien. Även efter en omfattande vaccinering i befolkningen, kvarstår risken för andra sjukdomar och virus som kan spridas då många människor möts. Stora evenemang och resande innebär ofta trängsel varför höga krav på säkerhet, hygien och avstånd kommer att ställas vid genomförande av större evenemang eller vid byggnation av till exempel nya arenor, köpcentrum eller flygplatser, för att säkerställa att besökarna kan känna sig trygga.

Detta väntas påverka arrangörer av större evenemang och möten, samt för besöksmål som samlar många människor på liten yta samt även transportaktörer. Att bygga ut för att skapa mer utrymme eller minska sin besökarkapacitet är en väg att gå. Digitala kösystem kan även vara behjälpliga för att hantera besöksflöden mer optimalt och undvika onödig trängsel. Ett ökat säkerhetsfokus kan innebära ökade kostnader för näringsens aktörer, vilket kräver att de hittar vägar till motsvarande intäkter. Det finns även möjlighet för mindre aktörer, med mindre besökskapacitet, att blomstra. Vissa konsumenter kommer helt enkelt föredra att se artister uppträda i en mindre lokal framför att besöka en stor konsertarena eller besöka ett mindre galleri på landsbygden framför ett konstmuseum.

### Ökat intresse för natur och landsbygd

Med en önskan om att undvika trängsel och folksamlingar fick utomhusaktiviteter så som fjällvandring, långfärdsskridskor och golf ett uppsving i Sverige under pandemin. Allt fler har fått upp ögonen för naturupplevelser och aktiviteter utanför städerna. Troligen kommer behovet av miljöombyte, aktivitet och rekreation finnas kvar hos befolkningen, även om aktiviteter som konsertbesök och shopping i städerna givetvis också kommer att locka besökare.

För storstäder innebär detta ökade intresse för naturen och fysisk aktivitet en ökad konkurrens med andra, mer naturnära destinationer. Städer har historiskt sett stått för de stora volymerna av besökare och en viss nedgång är inte helt osannolik då upplevelsebehoven kan komma att skifta till mer folktomma platser och aktiviteter. Det kan samtidigt innebära en fördel för nordiska destinationer som är mer glesbefolkade och generellt har god närhet till naturupplevelser även i anslutning till större städer, i jämförelse med våra internationella motsvarigheter. Destinationer som kan erbjuda både och, dvs. stadspuls och naturens lugn, blir troligtvis mer attraktiva och kan locka till sig fler besökare, oavsett deras behov. Det ökade intresset för naturupplevelser och aktiviteter utanför städerna leder också till affärsmöjligheter för aktörer som kan paketera erbjudanden för att möta behoven.

### Planering och bokning i sista minuten

Den globala pandemin gjorde att många konsumenter avvaktade med att boka och planera bland annat semesterresor och kulturbesök till sista minuten. Framst drivet av en oro för sena avbokningar och att då inte få tillbaka sina pengar. Detta har gjort att vissa konsumenter vant sig vid att planera sin fritid och semester med kortare varsel än tidigare samt att vissa söker tryggheten i att själv kunna avboka med kort varsel.

För näringen väntas detta innebära att konsumenter, framförallt i återhämtningsfasen men till viss del även fortsättningsvis, förväntar sig generösa avbokningsvillkor och tillgång till upplevelser så som teaterbesök och övernattningar på spa i sista minuten. Detta kan få påverkan på hur avtals- och försäkringsvillkor formuleras för näringsens aktörer och deras samarbetspartners. Det finns samtidigt mycket att vinna på att paketera erbjudanden för att möta behoven hos konsumenter som dels söker trygga bokningar med god framförhållning samt dels fånga intresset hos dem som är ute efter en upplevelse i sista minuten.



## 4. Fördjupningsmaterial: Programmets mål och indikatorer

Följande utgör fördjupningsmaterial gällande mål och indikatorer i *Göteborgs Stads program för besöksnäringens utveckling 2022–2030*. Inom ramen för programmet har åtta mål med totalt 20 indikatorer formulerats. Dessa indikatorer möjliggör uppföljning för att säkerställa måluppfyllnad gällande den övergripande målbilden “Hållbar destination 2030”. För att säkerställa att destinationen beaktar alla tre dimensioner av hållbarhet har tre övergripande målformuleringar skapats:

- Välkomnande och inkluderande destination
- Växande och välmående näring
- Miljö- och klimatsmart destination

Målen och indikatorerna presenteras nedan under de tre perspektiven; Besöka, Leva och Verka. I programmet presenteras även ett nuläge samt ett målvärde för respektive indikator. Det nuläge som programmet utgår från är i flera fall satt till år 2019, som är att betrakta som ett normalår för besöksnäringen. För flera indikatorer anges därtill även ett referensvärde för 2020 för att synliggöra pandemins effekt.

I de fall data inte funnits tillgänglig via interna eller externa källor har egna undersökningar genomförts för att fastställa ett nuläge. Dessa undersökningar är genomförda under sommaren/hösten 2021. Det har gjorts dels en undersökning med invånare i Göteborgsregionen (Invånarundersökning), dels en undersökning med svenska besökare (Besökarundersökning). Båda undersökningarna har genomförts via webbenkät med ett slumpmässigt urval av svenskar i åldern 18–75 år. Besökare definieras som personer som besökt destinationen någon gång under de senaste tre åren. I vardera undersökning uppgick antalet svarande till minst 1 000 personer.

Samtlig statistik som avser övernattningar på hotell, stugbyar och vandrarhem är hämtad från SCB:s Inkvartersstatistik som månatligen redovisar bland annat antalet genomförda gästnätter på kommersiella boendeanläggningar, kapacitetsutnyttjande, vistelselängd samt besökarnas nationalitetsfördelning. SCB ansvarar även för sammanställningen av statistik gällande övernattningar på campingplatser.

Givet den osäkerhet som under 2021 råder kring besöksnäringens återhämtning efter pandemin har utgångspunkten vid målsättning av flera av de utvalda indikatorerna varit att initialt återgå till den nivå som noterades 2019, vilket anses vara ett normalår. Då bilden klarnar över återhämtningen, speciellt för affärsresandet och det långväga resandet, planeras målen att ses över för att eventuellt revideras.

### **Perspektiv: Besöka**

#### **1. Alla ska känna sig välkomna till destinationen Göteborg**

Destinationen Göteborg ska vara en välkomnande och inkluderande destination där varje besökare känner sig trygg och respekterad. Destinationen präglas av mångfald och besökarna väljer Göteborg av flera olika anledningar. Det kan vara för att ta del av konst- och kulturupplevelser, musikfestivaler eller idrottsevenemang, för att shoppa eller för att äta gott. Det görs också många besök i syfte att utbyta erfarenheter, presentera ny forskning och fördjupa sin kunskap till exempel genom besök på internationella kongresser och mässor. Många besök är knutna till lärande, nätverkande och utbildning

inom akademi och forskning. En annan besöksanledning är rekreation och att vistas i naturområden samt att besöka kulturarv. Därtill kommer många till Göteborg för att besöka släktingar och vänner, destinationens alla invånare. Göteborg erbjuder något för alla smaker och intressen.

Göteborgs stads arbete mot uppsatta mål om ökad jämlikhet, tillgänglighet, jämställdhet, antirasism och icke-diskriminering bidrar till att destinationen blir en mer attraktiv och tryggare plats att besöka. En hållbar destination ska upplevas som en trygg och säker plats där det finns möjligheter att röra sig fritt och delta i destinationens breda utbud av upplevelser. Deltagandet sker utan rädsla för att utsättas för brott riktade mot sina tillhörigheter såväl som diskriminering på grund av till exempel kön, trosuppfattning, hudfärg, sexuell läggning eller funktionsnedsättning. Ytterligare ett perspektiv på säkerhet och trygghet är den lärdom som dragits under pandemin som krävt särskilda insatser för att förhindra och förebygga smittspridning. Att ha beredskap för eventuella framtida liknande händelser blir viktigt för att skapa trygghet hos besökare.

Ett incitament för att möjliggöra för besökarna att förlänga sin vistelse på destinationen samt att skapa ökad nöjdhet, är att de känner till destinationens breda utbud. Destinationens utbud behöver därför tillgängliggöras genom information och anpassad kommunikation. Att synliggöra destinationens breda utbud av upplevelser bidrar till inkludering.

En av de indikatorer som används för uppföljning av detta mål är NPS (Net Promotor Score) som är ett väletablerat mått för att mäta nöjdhet. Med NPS ställs en central fråga; om besökaren är villig att rekommendera destinationen till andra. De svarande får ange sin rekommendationsgrad på en skala från 0–10. Värdet kan teoretiskt variera mellan –100 (lägst) till 100 (högst) och värdet som presenteras är summan av den andel som svarat 9 eller 10 på skalan minus den andel som svarat 0–6. NPS är ett vedertaget mått som används av många varumärken, företag och destinationer, såväl nationellt som internationellt. Det möjliggör för enskilda näringsidkare på destinationen att jämföra sin egen kundnöjdhet med den för destinationen som helhet.

Därtill mäts besökarindex, som är ett sammanvägt mått av fyra frågor som ställs till besökarna avseende den upplevda känslan av; trygghet, tillgång till information, attraktiviteten i destinationens utbud samt bemötandet på destinationen. Dessa fyra frågeställningar har, efter rensning för dem som svarat “vet ej” vägts samman till en indikator - besökarindex. Även detta tal kan som lägst ligga på -100 och som högst 100. Vid analys av underlaget tas även hänsyn till bakgrundsvariabler så som exempelvis kön, ålder, etnisk bakgrund och ekonomisk situation för ökad förståelse av besökarnas upplevelse. Därtill ställs i samma undersökning frågor om hur nöjda besökarna är med destinationens utbud inom ett antal utvalda områden (till exempel boende, transporter, aktiviteter, nöjen, mat) som ytterligare kan öka förståelsen för besökarnas upplevelse av destinationen samt synliggöra förbättringsområden.

I besöksnäringsprogrammet har följande två indikatorer valts för uppföljning av detta mål:

- NPS besökare (Källa: Besökarundersökning)
- Besökarindex (Källa: Besökarundersökning)

## **2. Besökarna gör hållbara val och den totala klimatpåverkan minskar**

På en hållbar destination ska det vara enkelt att göra klimatsmarta val och ta del av hållbara upplevelser. En viktig parameter att ta hänsyn till för att nå målet om en hållbar destination 2030 är att begränsa det miljö- och klimatavtryck som besökare ger upphov till i samband med sin resa och vistelse. Det är därför av stor vikt att besökarna såväl på destinationen som vid resa till och från destinationen i så stor utsträckning som möjligt gör hållbara och klimatsmarta konsumtionsval.

Transporten till och från destinationen utgör ofta det största klimatavtrycket i samband med en resa. Ett sätt att skapa tillväxt i näringen, utan att öka antalet transporter till destinationen är därför att öka vistelselängden för tillresande besökare. När besökare stannar längre på destinationen konsumerar de mer av destinationens utbud samtidigt som befintlig infrastruktur utnyttjas mer effektivt. På detta sätt möjliggörs ekonomisk tillväxt i näringen, utan att det nödvändigtvis leder till fler transporter. Detta gäller särskilt för långväga resenärer. Ett annat sätt att minska klimatavtrycket till följd av besökarnas transporter är att i högre utsträckning vända sig till inhemska besökare och besökare från närregionen som inte behöver göra en lika lång resa för att ta sig till destinationen Göteborg. Genom att fler besökare väljer climateffektiva transportsätt så som tåg eller elbil där det är möjligt kan den totala klimatpåverkan till följd av turism till destinationen minska.

Vid resa till en hållbar destination ska det även finnas förutsättningar att göra klimatsmarta konsumtionsval och ta del av hållbara upplevelser väl på plats. Det förutsätter dels ett hållbarhetsengagemang hos näringens aktörer, dels att hållbara alternativ tydligt kommuniceras för att uppmuntra besökaren att konsumera hållbart under hela sin vistelse. Det kan till exempel handla om att övernatta på ett miljöcertifierat hotell, äta på restauranger som serverar lokalproducerad ekologisk mat eller delta på hållbarhetsprofilerade evenemang. Det ställer krav på besöksmål och arrangörer av evenemang till exempel avseende förekomst av engångsartiklar eller hantering av matsvinn. Hållbara konsumtionsalternativ bör vara standard i utbudet så att besökarna har goda möjligheter att göra hållbara val under vistelsen.

I besöksnäringens programmet har följande tre indikatorer valts för uppföljning av detta mål:

- Genomsnittlig vistelselängd på kommersiella boendeanläggningar (Källa: SCB Inkvarteringsstatistik)
- Antal inhemska gästnätter på kommersiella boendeanläggning (Källa: SCB Inkvarteringsstatistik)
- Andel besökare som upplever Göteborgsregionen som en hållbar destination (Källa: Besökarundersökning)

## **3. Destinationen Göteborg har ett attraktivt utbud året runt**

Ett brett utbud av upplevelser bidrar till en mer hållbar destination som kan locka besökare året runt. Under 2019 genomfördes 35% av de kommersiella gästnätterna på hotell, stugbyar och vandrarhem under sommarmånaderna juni till och med augusti. För Göteborg är det viktigt att skapa fler besöksanledningar utanför högsäsong. På så sätt kan befintliga faciliteter och infrastruktur utnyttjas mer resurseffektivt och bidra med bättre lönsamhet för näringens aktörer. Samtidigt påverkar det besökarnas bild av Göteborg som en destination som alltid har något att erbjuda dem. Genom att

fortsätta stärka stadens utbud av reseanledningar, främst under andra tidsperioder utanför traditionell högsäsong, möjliggörs för fler att upptäcka Göteborg.

I Göteborg finns både stadspuls och nära till naturupplevelser. Destinationen erbjuder ett rikt kulturutbud med allt ifrån hällristningar och lokala festivaler till museum, teaterscener och konstgallerier. Destinationen har även stora reseanledningar i anläggningar som Liseberg, Ullevi och Svenska Mässan samt de många evenemang som årligen genomförs. Att arrangera evenemang och möten så som konserter, vetenskapliga kongresser och mässor är ett effektivt sätt att driva besöksströmmar till destinationen. Med ett rikt utbud av reseanledningar ökar möjligheterna att locka såväl privat- som affärsresenärer att besöka destinationen samt att få dem att förlänga sin vistelse här.

En indikator för evenemang har skapats och baseras på statistik från Göteborg & Co som avser evenemang som genomförs utanför den traditionella högsäsongen för besöksnäringen (juni - augusti). De evenemang som ingår i beräkningen är publika evenemang med fysiska inslag som ligger utanför destinationens ordinarie utbud. Evenemang så som löpande föreställningar på teatrar eller seriespel i olika idrotter ingår alltså inte i sammanställningen då dessa ordinarie evenemang sker inom ramen för det lokala kultur- och föreningslivet. De evenemang som omfattas i sammanställningen är hållbara evenemang som tillför staden identifierade värden utifrån ett destinationsperspektiv. Det handlar om exempelvis gästnätter, biljettintäkter, medialt genomslag och arbetstillfällen, såväl som varumärkesstärkande värden. Evenemangen varierar stort i inriktning, upplägg, innehåll, deltagarantal och besökare. Det kan vara både enstaka och årligen återkommande evenemang. Exempel på evenemang som omfattas av indikatorn är musikfestivaler, stadsfestivaler som drar en större publik, större konserter, mästerskap, motionslopp och ungdomscuper.

De möten som inkluderas i indikatorn är möten med minst 200 delegater och minst en övernattningsnatt, där Gothenburg Convention Bureau (Göteborg & Co) har varit drivande eller rådgivande i beslutsprocessen, samt även inkommande möten där Gothenburg Convention Bureau haft en aktiv roll. Gothenburg Convention Bureau prioriterar i sitt arbete möten som skapar hållbar tillväxt och som gagnar den lokala forskningen. Sammanställningen omfattar främst internationella och nationella vetenskapliga möten, politiska möten samt större företagsmöten med genomförande utanför den traditionella högsäsongen för besöksnäringen (juni - augusti). Utöver att generera gästnätter och turistekonomiska effekter, har möten positiva effekter på destinationen kopplat till bland annat kunskapsspridning, kompetenshöjning och talangattraktion, samt bidrar med långsiktiga värden för samhället samtidigt som de är varumärkesstärkande för destinationen.

I besöksnäringens program har följande tre indikatorer valts för uppföljning av detta mål:

- Antal gästnätter på kommersiella boendeanläggningar utanför högsäsong (Källa: SCB Inkvarteringsstatistik)
- Antal evenemang utanför högsäsong (Källa: Göteborg & Co)
- Antal möten utanför högsäsong (Källa: Göteborg & Co)

## **Perspektiv: Leva**

### **1. Besöksnäringen tillför mervärde för invånare**

Destinationen Göteborgs viktigaste ambassadörer är de egna invånarna och besöksnäringen ska verka för att tillföra mervärde och livskvalitet för dem som bor här. De egna invånarna står ofta för en

betydande andel av besöken på exempelvis museum, restauranger och kulturscener och är därför en viktig del i att skapa omsättning och lönsamhet hos besöksnäringens företag på destinationen. Ett rikt utbud av upplevelser inom bland annat kultur, nöjen och aktiviteter skapar en levande stad och tillför värde för invånarna. Det stärker även Göteborgs attraktivitet som bostadsort. Stadens universitet och lärosäten får bättre möjligheter att locka till sig studenter och näringslivets möjligheter att attrahera arbetskraft utifrån förbättras. Destinationens viktigaste ambassadörer är de egna invånarna. När de är nöjda med destinationens utbud av upplevelser bidrar de till en välkomnande atmosfär för besökare och rekommenderar vänner och bekanta att besöka Göteborg.

Möten mellan människor och deras upplevelser av konst och kultur öppnar dörrar till nya världar och hjälper människor att skapa sin identitet. Det bidrar till samhörighet och utgör grunden för framtidens historia och kulturarv. Även idrottsevenemang samt idrotts- och föreningslivet har en väldigt stor betydelse i invånarnas liv, dels utifrån ett hälsoperspektiv men även det samhällsengagemang som finns i föreningslivet bidrar till samhörighet vilket stärker invånarna.

Publiken som deltar i konstnärliga, idrotts- eller nöjesupplevelser efterfrågar även övrigt besöksnäringens utbud så som transporter, mat och dryck. De är alla viktiga delar i besöksnäringens ekosystem. För invånarna, som nästan dagligen kommer i kontakt med någon av besöksnäringens aktörer, är det avgörande att de känner av det mervärde som besöksnäringen tillför. De hinder som förhindrar människor att ta del av destinationens mångfacetterade utbud av upplevelser och tjänster bör därför förebyggas. Målet är en helt tillgänglig destination - både fysiskt, psykosocialt och socioekonomiskt.

Liksom bland besökarna mäts NPS (Net Promotor Score) hos invånarna. Med NPS ställs en central fråga; om man är villig att rekommendera andra att besöka destinationen Göteborg. De svarande får ange sin rekommendationsgrad på en skala från 0–10, precis på samma sätt som besökarna. Vid analys av svaren från Invånarundersökningen studeras särskilt hur olika grupper invånare upplever destinationen samt vilka delar av besöksnäringens utbud man är nöjd eller mindre nöjd med. Det kan till exempel handla om undergrupper baserade på stadsdelstillhörighet, hushållets ekonomiska situation alternativt kön, ålder eller etnisk bakgrund. Svaren kan ge en fingervisning över vilka områden som har störst förbättringspotential.

I besöksnäringens program har följande två indikatorer valts för uppföljning av detta mål:

- NPS invånare (Källa: Invånarundersökning)
- Andel invånare som anser att besöksnäringens utbud tillför värde för dem (Källa: Invånarundersökning)

## **2. Antal arbetstillfällen i besöksnäringen ökar**

Arbete utgör en betydande del av invånarnas livsvillkor genom att skapa försörjningsmöjligheter. Det stärker känslan av att ha kontroll över sin livssituation och ökar känslan av delaktighet i samhället. För många är arbetet dessutom en bas för det sociala livet. Samtidigt har kraven på arbetsmarknaden höjts i takt med att samhället har förändrats. Ofta är utbildning en förutsättning för att få ett arbete och därmed kunna försörja sig.

Besöksnäringen sysselsätter många människor och erbjuder i flera fall unga och utlandsfödda ett instieg på arbetsmarknaden. För unga innebär till exempel sommarjobb och extrajobb under studietiden ökade försörjningsmöjligheter. För att fler invånare skall kunna försörja sig på heltid genom arbete i besöksnäringen är det viktigt att det även finns arbetstillfällen under hela året.

I besöksnäringens programmet har följande indikator valts för uppföljning av detta mål:

- Antal anställda i besöksnäringens intensiva branscher (Källa: Business Region Göteborg)

*Med besöksnäringens intensiva branscher avses företag med verksamheter inom nedan listade SNI-koder. Definitionen av besöksnäringens intensiva branscher avgränsas primärt till reseanledningar, boenden, restauranger samt arrangörer och förmedlare. Branscher som drar nytta av turism, bl.a. detaljhandel och transportörer, är inte inkluderade.*

Bransch
55.101 hotell med restaurang
55.102 konferensanläggningar
55.103 hotell utan restaurang
55.201 vandrarhem m.m.
55.202 stugbyar m.m.
55.300 campingplatser m.m.
55.900 andra logier
56.100 restauranger och barer
56.210 cateringföretag för enskilda evenemang
56.299 övriga cateringföretag
79.110 resebyråer
79.120 researrangörer
79.900 turistbyråer o.d.
84.125 myndigheter som administrerar program för kultur, miljö, boende
90.010 producenter av konstnärliga, litterära och artistiska verk
90.020 stödföretag till artistisk verksamhet
90.030 enskilda artister, författare, journalister m.fl.
90.040 teater- och konserthusföretag o.d.
91.020 museer
91.030 kulturminnesinstitutioner
91.040 botaniska trädgårdar, djurparker och naturreservat
93.111 skidsportanläggningar
93.112 golfbanor, golfklubbar
93.113 motorbanor
93.114 trav- och galoppbanor
93.119 sporthallar, idrottsplatser och andra sportanläggningar
93.120 sportklubbar och idrottsföreningar
93.191 tävlingsstall
93.199 professionella idrottsutövare, sportarrangörer, sportadministratörer
93.210 nöjes- och temaparker
93.290 övriga fritids- och nöjesanläggningar

## Perspektiv: Verka

### 1. Besöksnäringen växer i takt med en växande efterfrågan

En ekonomiskt hållbar destination kännetecknas av ett lokalt näringsliv med god lönsamhet som skapar arbetstillfällen och genererar skatteintäkter. En balans mellan efterfrågan och utbud uppnås genom att näringsens aktörer driver efterfrågan genom nya reseanledningar, ökad tillgänglighet samt ett stärkt destinationsvarumärke. Detta samtidigt som etablerade och nya aktörer ges förutsättningar att utvecklas i ett näringslivsklimat som uppmuntrar entreprenörskap och innovation. På en hållbar destination råder goda förutsättningar för alla typer av verksamheter i besöksnäringen att utvecklas och skapa tillväxt. För att möjliggöra en hållbar tillväxt behöver både befintliga aktörer ges möjligheter att utvecklas och nya aktörer välkomnas att etablera sig på destinationen. Såväl fysiska som digitala aktörer är viktiga för besöksnäringens framtida utveckling.

Under lång tid har gästnätter på kommersiella boendeanläggningar använts som det främsta måttet på besöksnäringens utveckling. I takt med att fler besökare önskar övernatta på andra sätt så som exempelvis privatuthyrda lägenheter eller camping finns behov av att komplettera med nya mått för att mäta besöksnäringens utveckling. Det är samtidigt viktigt att det kommersiella boendebudet fortsatt tillgodoser efterfrågan som kan fluktuera över säsonger och veckodagar.

För hotell är beläggningsgraden (kapacitetsutnyttjande hotellrum) ett vedertaget mått på hur väl utbudet tillgodoser efterfrågan. En genomsnittlig årlig beläggningsgrad på över 70% på destinationsnivå har historiskt antytt att det under perioder råder kapacitetsbrist, dvs. att det inte finns tillräckligt antal lediga hotellbäddar i staden för att möta efterfrågan. En destination bör därför sträva efter att ha en genomsnittlig årlig beläggningsgrad strax under 70% för att på helårsnivå ha en god balans mellan utbud och efterfrågan på hotell. Nivån om 70% kan komma att behöva justeras i framtiden för att möta eventuella förändrade resmönster, t.ex. om nedgången i affärsresandet skulle visa sig vara bestående.

En boendeform som blivit mer populär på senare år är privatuthyrda stugor och lägenheter, som förmedlas via digitala plattformar. Eurostat har börjat sammanställa statistik över denna typ av övernattningar, primärt baserat på data från plattformarna Airbnb, Booking.com, Tripadvisor och Expedia Group. I nuläget klassas denna källa som experimentell, varför det kan komma att ske förändringar i hur statistiken presenteras. Eurostat definierar storstadsområdet Göteborg som kommunerna Göteborg och Partille. Det är med andra ord övernattningar i dessa två kommuner som ingår i Eurostats sammanställning av statistiken och den indikator som presenteras.

I besöksnäringensprogrammet har följande fem indikatorer valts för uppföljning av detta mål:

- Antal gästnätter på kommersiella boendeanläggningar (Källa: SCB Inkvarteringsstatistik)
- Genomsnittlig beläggningsgrad på hotell i Göteborgs stad (Källa: SCB Inkvarteringsstatistik)
- Antal övernattningar genomförda i privatuthyrda stugor och lägenheter via förmedlingsajter (Källa: Eurostat)
- Antal övernattningar på campingplatser (Källa: SCB Campingstatistik)
- Antal företag (arbetsställen) verksamma i besöksnäringensintensiva branscher (Källa: Business Region Göteborg)

## **2. Besöksnäringen stärker övrigt näringsliv och akademi på destinationen**

En levande stad med en besöksnäring i ständig utveckling som samverkar med näringsliv och akademi bidrar till att stärka hela regionens attraktionskraft. Internationella forskningskonferenser är ett verktyg för att tillvarata och profilera styrkeområden och bygga en destinations varumärke samt i förlängningen attrahera nya invånare. Genom att bidra till att stärka destinationens attraktionskraft spelar besöksnäringen en viktig roll för att skapa förutsättningar att locka talang, arbetskraft, forskning och investeringar till regionen. Besöksnäringen bidrar också till näringsliv och akademi på destinationen genom ett brett utbud av hotell- och konferensmöjligheter, restaurang- och nöjesutbud.

På många destinationer i Europa skiftas fokus mot ett mer strategiskt och kvalitativt förhållningssätt till möten och konferenser där man fokuserar på att visa upp och stärka städernas unika kompetenser inom särskilda områden. Gränsöverskridande samarbeten mellan besöksnäring, offentlig verksamhet, näringsliv och akademi ger goda möjligheter att främja utvecklingen av Göteborg som en hållbar destination. Strategisk och strukturerad samverkan dem emellan skapar också ytterligare möjligheter till varaktiga positiva samhällseffekter, vilket blir allt viktigare som konkurrensmedel vid t.ex. värvning av möten och kongresser.

Göteborgsregionen är en av Europas mest snabbväxande regioner och befinner sig i en utvecklingsfas som innebär stora investeringar i form av forskning och utveckling. Här kan besöksnäringen fungera som ett verktyg där internationella möten, konferenser och evenemang kan stärka Göteborgs varumärke som en destination där kunskap värdesätts samtidigt som destinationen ytterligare etableras som en mötesplats och kunskaphubb för akademi och näringsliv. På en hållbar destination används också besöksnäringen som en kommunikativ plattform för att uppnå strategiska mål och för att i samverkan med näringsliv, offentlig sektor och akademien lyfta destinationens styrkor och fokusområden.

I besöksnäringens programmet har följande indikator valts för uppföljning av detta mål:

- Näringslivet och akademins upplevelse av besöksnäringens förmåga att stärka regionens attraktionskraft (Källa: mätmetoder under framtagande)

## **3. Hållbarhetsarbete i världsklass**

Göteborg har en stark position internationellt inom hållbar destinationsutveckling. Framgången är ett resultat av ett engagerat och aktivt hållbarhetsarbete. Positionen bekräftas i den internationellt jämförande studien Global Destination Sustainability Index (GDSI) där Göteborg har varit i topp samtliga fyra år som rankingen genomförts. Indexet är ett viktigt verktyg i konkurrensen om internationella möten och evenemang. Verktuget speglar destinationens arbete inom stadens miljömässiga hållbarhet, stadens sociala hållbarhet, besöksnäringens aktörers hållbarhet, samt ledning, styrning och utveckling av destinationen.

GDSI kan sägas ge en god indikation för arbetet mot programmets övergripande målbild - Hållbar destination 2030. Indexet, som revideras regelbundet, pekar på väsentliga områden och insatser och blir på så sätt även ett utvecklingsverktyg.



Destinationens hållbarhetsarbete förutsätter ett engagemang inom alla tre dimensionerna hos respektive aktör. Den globala klimatutmaningen påverkar besöksnäringen i stor omfattning och förväntningarna på näringslivet att agera ökar. Parallellt med denna utveckling riktas ökat fokus på företagens arbete med social hållbarhet. Att till exempel verka för och uppmana aktörer i besöksnäringen att ansluta sig till tredjepartsaktörers certifieringar, såsom t.ex. Svanen, Green Key eller Krav, driver hållbar utveckling i hela näringen.

Indikatorerna som avser andelen miljöcertifierade hotellrum och konferensanläggningar på destinationen bygger på uppgifter från anläggningarna som samlats in och sammanställts av Göteborg & Co under perioden april-juli 2021. Samtliga hotell med över 50 rum har tillfrågats och för konferensanläggningar har en begränsning gjorts till att enbart inkludera de anläggningar som är dedikerade till möten, inte konferenshotell. Andelen som presenteras är den andel av hotellrummen/konferensanläggningarna som själva uppger att de innehar något miljöcertifikat för sin verksamhet. Några exempel på utförare av certifikaten är Svanen, Green Key, SamCert Miljödiplomering och ISO 20121.

Givet stadens ambitioner och målsättningar har destinationen goda förutsättningar för ett hållbarhetsarbete i världsklass. Tillsammans med Göteborgs Stad kan besöksnäringens aktörer även bidra till att uppnå stadens mål, såsom mål om full delaktighet, mål om jämlik stad, etc.

I besöksnäringens programmet har följande tre indikatorer valts för uppföljning av detta mål:

- GDSI hållbarhetsranking (Källa: GDSI)
- Andel miljöcertifierade hotellrum (Källa: Göteborg & Co)
- Andel miljöcertifierade konferensanläggningar (Källa: Göteborg & Co)

## 5. Specifikation programmets bidrag till Agenda 2030

### Specifikation mål och delmål

SDG:s Mål och Delmål med koppling till Besöksnäringens programmet	
<b>SDG 8: Verka för varaktig, inkluderande och hållbar ekonomisk tillväxt, full och produktiv sysselsättning med anständiga arbetsvillkor för alla</b>	<b>direkt</b>
8.4 Fram till 2030 successivt förbättra den globala resurseffektiviteten i konsumtionen och produktionen samt sträva efter att bryta sambandet mellan ekonomisk tillväxt och miljöförstöring, i enlighet med det tioåriga ramverket för hållbar konsumtion och produktion, med de utvecklade länderna i täten.	<b>direkt</b>
8.9 Senast 2030 utarbeta och genomföra politik för hållbar turism som skapar arbetstillfällen och främjar lokal kultur och lokala produkter.	<b>direkt</b>

<b>SDG 11: Göra städer och bosättningar inkluderande, säkra, motståndskraftiga och hållbara</b>	<b>direkt</b>
11.4 Stärka insatserna för att skydda och trygga världens kultur- och naturarv.	<b>direkt</b>
11.6 Till 2030 minska städernas negativa miljöpåverkan per person, bland annat genom att ägna särskild uppmärksamhet åt luftkvalitet samt hantering av kommunalt och annat avfall.	<b>direkt</b>
11.7 Senast 2030 tillhandahålla universell tillgång till säkra, inkluderande och tillgängliga grönområden och offentliga platser, i synnerhet för kvinnor och barn, äldre personer och personer med funktionsnedsättning.	<b>direkt</b>
11.a Främja positiva ekonomiska, sociala och miljömässiga kopplingar mellan stadsområden, stadsnära områden och landsbygdsområden genom att stärka den nationella och regionala utvecklingsplaneringen.	<b>direkt</b>

<b>SDG 12: Säkerställa hållbara konsumtions- och produktionsmönster</b>	<b>direkt</b>
12.5 Till 2030 väsentligt minska mängden avfall genom åtgärder för att förebygga, minska, återanvända och återvinna avfall.	<b>direkt</b>
12.6 Uppmuntra företag, särskilt stora och multinationella företag, att införa hållbara metoder och att integrera hållbarhetsinformation i sin rapporteringscykel.	<b>direkt</b>
12.7 Främja hållbara offentliga upphandlingsmetoder, i enlighet med nationell politik och nationella prioriteringar.	<b>direkt</b>
12.b Utveckla och genomföra verktyg för att övervaka hur en hållbar utveckling påverkar en hållbar turism som skapar arbetstillfällen och främjar lokal kultur och lokala produkter.	<b>direkt</b>

<b>SDG 17: Stärka genomförandemedlen och återvitalisera det globala partnerskapet för hållbar utveckling</b>	<b>direkt</b>
17.16 Stärka det globala partnerskapet för hållbar utveckling och komplettera det med partnerskap mellan flera parter som mobiliserar och utbyter kunskap, expertis, teknik och finansiella resurser, för att bidra till att målen för hållbar utveckling nås i alla länder, i synnerhet utvecklingsländer.	<b>direkt</b>
17.17 Uppmuntra och främja effektiva offentliga och offentlig-privata partnerskap samt partnerskap inom det civila samhället vilka bygger på erfarenheterna från andra partnerskap och deras finansieringsstrategier.	<b>direkt</b>

<b>SDG 5: Uppnå jämställdhet och alla kvinnors och flickors egenmakt</b>	Indirekt
5.2 Avskaffa alla former av våld mot alla kvinnor och flickor i det offentliga och privata rummet, inklusive människohandel, sexuellt utnyttjande och andra typer av exploatering	Indirekt

<b>SDG 10: Minska ojämlikheten inom och mellan länder</b>	Indirekt
10.2 Till 2030 möjliggöra och verka för att alla människor, oavsett ålder, kön, funktionsnedsättning, ras, etnicitet, ursprung, religion eller ekonomisk eller annan ställning, blir inkluderade i det sociala, ekonomiska och politiska livet.	Indirekt

<b>SDG 13: Vidta omedelbara åtgärder för att bekämpa klimatförändringarna och dess konsekvenser</b>	Indirekt
13.2 Integrera klimatåtgärder i politik, strategier och planering på nationell nivå.	Indirekt

<b>SDG 15: Skydda, återställa och främja ett hållbart nyttjande av landbaserade ekosystem, hållbart bruka skogar, bekämpa ökenspridning, hejda och vrida tillbaka markförstörelsen samt hejda förlusten av biologisk mångfald</b>	indirekt
15.5 Vidta omedelbara och betydande åtgärder för att minska förstörelsen av naturliga livsmiljöer, hejda förlusten av biologisk mångfald och senast 2020 skydda och förebygga utrotning av hotade arter.	indirekt

## 6. Programmets kopplingar till andra styrande dokument

Styrande dokument	Fastställare	Giltighet	Anknytning till program för besöksnäringens utveckling 2022-2030	Koppling till strategier i program för besöksnäringens utveckling
Göteborgs Stads miljö- och klimatprogram	KF	2021–2030	Tvårgående strategier som inbegriper att driva på utvecklingen av hållbara transporter, utvecklingen av hållbart byggande samt att skapa förutsättningar för att leva hållbart. Strategierna omfattar vidare att agera föregångare, planera för en grön och robust stad och driva på utvecklingen av cirkulär ekonomi.	1, 2, 3, 4, 5
Göteborgs Stads näringslivsstrategiska program	KF	2018–2035	Syftar till att bedriva en mark- och lokalförsörjning med insikt om näringslivets etablerings- och expansions-behov. Att erbjuda bra lokaler och verksamhetsmark i rätt lägen och att stärka och utveckla strategiska lägen som möter näringslivets behov av tillväxt. Programmet har vidare som fokus att utarbeta en välutvecklad process för att attrahera investeringar och stödja företagsetableringar. Vidare innefattar dess strategier att stödja omställningen till en smart stad genom att tillvarata digitaliseringens möjligheter. Programmet syftar till att Göteborg ska vara en attraktiv plats att verka och bo i, samt att besöka, och att marknadsföra staden genom att utveckla berättelsen om Göteborg. Vidare finns målsättning om att förenkla stadens processer ur ett näringslivsperspektiv.	1, 2, 3, 4, 5

			<p>Programmet syftar till att stärka näringslivets förutsättningar för innovation, att tillvarata och attrahera kompetens samt att positionera staden som en ledande testmiljö för hållbara lösningar.</p>	
<p>Göteborgs Stads program för en jämlik stad</p>	KF	2018–2026	<p>Programmets mål och strategier inbegriper god och likvärdig tillgång till service i hela staden samt ett jämlikt basutbud av hälsofrämjande arenor och mötesplatser. Programmet syftar till samverkan för jämlik tillgång till hållbara livsmiljöer och att stadens fysiska miljöer ska skapa förutsättningar för socio-ekonomisk integration, trygghet och samman-hållning. Programmet syftar vidare till att utveckla en strukturerad och strategisk samverkan med akademi, näringsliv och civilsamhälle.</p>	1, 2, 3, 4
<p>Kulturprogram för Göteborgs Stad</p>	KF	2013–2021	<p>Programmet syftar till att främja delaktighet, interkulturell dialog och människors lust och motivation att ta del av och utöva konst och kultur. Programmet syftar vidare till att skapa en attraktiv livsmiljö i staden.</p>	1, 4
<p>Göteborgs Stads innovationsprogram</p>	KF	2018–2023	<p>Programmets mål omfattar att Göteborgs Stad har ett strukturerat arbetssätt som säkerställer effekt och nytta i gemensamma prioriteringar där innovation är ett verktyg, att medarbetare i Göteborgs Stadsförvaltningar och bolag har goda förutsättningar att vara innovativa och utveckla verksamheten och att Göteborg ska vara erkänd som innovationsledande stad.</p> <p>Programmet belyser vidare att innovation skapar nytta för boende, besökare och näringsliv</p>	3, 5

			och bidrar till ett jämlikt och hållbart Göteborg	
Göteborgs Stads Grönstrategi - för en grön och tät stad	Park- och natur-nämnden	2014–2035	Strategins målsättningar handlar om att Göteborg är en tät och grön stad där de offentliga platserna bidrar till ett rikt och hälsosamt stadsliv. Strategin lyfter vikten av att säkerställa god tillgång till parker och naturområden och skapa ett varierat innehåll i parker och naturområden.	1, 2, 4
Göteborgs Stads Trafikstrategi för en nära storstad	Trafik-nämnden	2014–2035	Programmets strategier för stadsrum innefattar mål om att omdisponera gaturummet och skapa mer yta där människor vill vistas och röra sig.	2, 4
Översiktsplan för Göteborgs Stad	KF väntas fatta beslut om förslag till ny Översiktsplan under våren 2022.	2022–2050	Planen belyser att de ökande turistströmmarna behöver mötas av ett större utbud av boende i olika former och prisklasser. Andra nödvändiga investeringar handlar om arenor och anläggningar, infrastruktur och transporter, kulturutbud och kommersiella ytor, naturupplevelser mm som alla är viktiga för besöksstadens attraktivitet på olika sätt. Planen belyser vidare att den nära tillgången till parker, natur och vatten bidrar till ökad hälsa och människors känsla av välmående. Kollektivtrafiken behöver säkerställa god mobilitet, tillgänglighet och	1, 2, 4

			framkomlighet till evenemangsplatser och attraktioner. Fysisk planering för besöksnäringen i Göteborg innebär i hög grad att skapa attraktivitet genom reseanledningar och tillgänglighet.	
Göteborgs Stads Fördjupad översiktsplan centrum	KF väntas fatta beslut om förslag till ny Översiktsplan under våren 2022.	2022–2050	Planen belyser att det finns en stark koppling mellan kulturella och kreativa företag och besöksnäringen, där upplevelsen och verksamheten kan vara direkt bunden till en plats och de största kundgrupperna är turister och privatpersoner. Planen talar vidare om vikten att främja en tillåtande atmosfär när det kommer till spontana och återkommande kulturyttringar, festivaler och evenemang	2, 4

Utfärdat 2021-10-04  
Diarienummer 0306/21

**Handläggare**  
Åsa Borvén  
Telefon: 031-368 40 91  
E-post: [asa.borven@goteborg.com](mailto:asa.borven@goteborg.com)

## Remittering av förslag till Göteborgs Stads program för besöksnäringens utveckling 2022–2030

Göteborgs kommunfullmäktige beslöt vid sammanträde 2018-02-22, §36 att fastställa Göteborgs Stads program för besöksnäringens utveckling fram till 2030. Vidare beslöts att programmet ska utvärderas en gång per mandatperiod samt att Göteborg & Co vid behov har att återkomma till kommunfullmäktige med förslag på anpassningar eller förändringar av programmet.

Göteborg & Co styrelse beslöt 2021-02-08 §11 att ge VD i uppdrag att påbörja revidering av Göteborgs Stads program för besöksnäringens utveckling. Vidare beslöt styrelsen 2021-10-11 att remittera förslag till reviderat program till berörda styrelser, nämnder och övriga intressenter för yttrande senast 2022-02-01.

Programmets disposition utgår från Göteborgs Stads riktlinje för styrande dokument. Remisshandlingen består av tre delar: tjänsteutlåtande (TU), förslag till program samt tillhörande fördjupningsbilaga. I TU ges en sammanfattande beskrivning av ärendets bakgrund, beskrivning av arbetsprocessen med revideringen samt en översiktlig genomgång av de huvudsakliga momenten i det nya förslaget till program. I programmet ligger fokus på målbild, mål, indikatorer samt strategier för att nå målbilden. Vidare identifieras viktiga aktörer för det fortsatta arbetet med strategierna.

Programmets bilaga omfattas av fördjupande kunskapsunderlag rörande besöksnäringen och dess förutsättningar, inklusive en omvärldsanalys genomförd hösten 2021. Bilagan innehåller också en illustration över besöksnäringens ekosystem samt beskrivning av hållbarhetsramverket Global Destination Sustainability Index (GDSI). Vidare innefattar bilagan fördjupningsmaterial rörande mål och indikatorer.

### Remiss

Använd gärna bifogad remissmall för att kategorisera era svar. I era remissvar önskar vi att ni utgår från följande:

- Övergripande synpunkter på programmets innehåll och struktur
- Eventuella förändringar eller tillägg av förslaget som anses nödvändiga ur verksamhetens/organisationens perspektiv
- Eventuella målkonflikter
- Om målen tydliggör riktningen för stadens gemensamma insatser
- Om strategierna bedöms leda till måluppfyllelse



Inom de fem strategierna identifieras viktiga aktörer. I ert remissvar ber vi er särskilt uppmärksamma:

- Om ni upplever att er organisation är omnämnd inom relevant område och i rimlig omfattning
- Om ni ser ytterligare kopplingar till strategier och målsättningar i stadens styrande dokument och/eller den egna organisationens uppdrag som inte fullt omhändertas i nuvarande förslag.

## Svar till Göteborg & Co AB

Yttrandet ska vara nämnd-/styrelse-/rådsbehandlat och tydligt uttrycka om nämnden/styrelsen/rådet tillstyrker, avstyrker eller inte tar ställning till förslaget. Yrkanden, skiljaktiga meningar, reservationer och särskilda yttranden från nämnd-/styrelsebehandlingen ska alltid bifogas. Bifoga protokollsutdrag och tjänsteutlåtande vid nämnd-/styrelsebehandlat remissvar.

Svara till Göteborg & Co AB genom att skicka yttrande i Word-format till [diarium.gbg-co@goteborg.com](mailto:diarium.gbg-co@goteborg.com). Märk svaret med diarienummer 0306/21.

Vid frågor, kontakta Åsa Borvén, [asa.borven@goteborg.com](mailto:asa.borven@goteborg.com) , 031-368 40 91

Göteborg & Co önskar att era svar är bolaget tillhanda **senast 2022-02-01**. Bifogat ärende översänds till mottagare enligt nedan sändlista.

## Bilagor

Bilaga 4      Remissmall

## Sändlista

### Remissinstanser Göteborgs Stad

Byggnadsnämnden  
Trafiknämnden  
Fastighetsnämnden  
Kulturnämnden  
Idrott & Föreningsnämnden  
Park och Naturnämnden  
Miljö- och klimatnämnden  
Arbetsmarknads- & vuxenutbildningsnämnden  
Utbildningsnämnden  
Nämnden för konsument- och medborgarservice  
Nämnden för intraservice

Business Region Göteborg AB  
Göteborgs Spårvägar AB  
Renova AB  
Göteborg Energi AB  
Förvaltnings AB Framtiden  
Higab AB  
Göteborgs Hamn AB  
Göteborgs Stads Parkerings AB  
Liseberg AB  
Got Event AB  
Göteborgs Stadsteater AB  
Johanneberg Science Park  
Lindholmen Science Park  
Göteborg Citysamverkan

Göteborgs Stads pensionärsråd  
Göteborgs Stads HBTQ-råd  
Göteborgs Stads råd för funktionshinderfrågor  
Göteborgs Stads ungdomsfullmäktige

### Övriga aktörer

Göteborgsregionen (GR)  
Ale kommun  
Alingsås kommun  
Härryda kommun  
Kungsbacka kommun  
Kungälv kommun  
Lerums kommun  
Lilla Edets kommun  
Mölnåls kommun  
Partille kommun  
Stenungsunds kommun  
Tjörns kommun  
Öckerö kommun

Göteborgs Universitet, Centrum för Turism  
Västra Götalandsregionen  
Regionutvecklingsnämnden, VGR  
Turistrådet Västsverige  
Visit Sweden

Tillväxtverket  
Visita Västra  
Vinnova AB  
RISE Research Institutes of Sweden  
Näringsdepartementet  
Swedavia Landvetter Airport

Föreningen Göteborgshotellen  
Storhotellgruppen  
Göteborgs Restaurangförening  
Svenska Mässan  
Göteborgs shoppingnätverk

# Yttrande över regional transportinfrastrukturplan för Västra Götaland 2022-2033

## Förslag till beslut

Förbundsstyrelsen föreslås ställa sig bakom förslag till yttrande daterat 2021-12-30.

## Sammanfattning av ärendet

Göteborgsregionens kommunalförbund (GR) har i skrivelse från Västra Götalandsregionen daterad 2021-10-19 beretts tillfälle att yttra sig över *Regional transportinfrastrukturplan för Västra Götaland 2022-2033 med tillhörande hållbarhetskonsekvensbeskrivning*.

Styrgruppen för miljö och samhällsbyggnad behandlar förslag till yttrande 2021-01-20.

GR välkomnar planförslagets intentioner om att bidra till ett transporteffektivt samhälle samt till nationella klimatmål och Agenda 2030. Det är positivt att planförslaget, i högre grad än tidigare planer, anpassats till Västra Götalands olika geografiska förutsättningar. Detta i kombination med höjd beloppsgräns för namngivna objekt ökar handlingsutrymmet för kommunalförbunden att fördela medel efter specifika delregionala behov. För GR kan det stötta genomförandet av åtgärder inom storstadsregionen, i linje med GR:s inriktning för transportinfrastrukturen.

Planförslagets ekonomiska fördelning utgår delvis från alternativet *intermodalitet*, som GR förordade i dialogen under våren 2021. GR ser positivt på att medel utökats till åtgärdsområdena *trimning och effektivisering i stråk* samt till *statlig medfinansiering till kommunalt vägnät*. GR välkomnar också att planförslaget stöttar genomförandet av Målbild Koll 2035 genom prioriterade namngivna kollektivtrafikobjekt samt prioriterade brister.

GR anser att de brister som utretts under pågående planperiod, och som inte mynnat ut i färdiga åtgärdsförslag, ska ligga kvar i den nya planen till dess att åtgärder beslutats. För GR gäller det väg 155, 158, 160 samt Tvärförbindelse E6/R40. GR välkomnar förslaget att ytterligare åtgärdsvalsstudier kan, vid behov av omprioritering, lyftas för beslut under planens genomförande.



Tjänsteskrivelse Göteborgsregionens kommunalförbund  
Handläggare: Sebastian Andersson, regionplanerare  
Datum: 2021-12-30 Diarienummer: 2019-00392

GR ser att de problem med framdrift och fördröjningar som uppstått i tidigare infrastrukturplaner måste undvikas. Planens genomförande behöver följas upp mer systematiskt av VGR och Trafikverket i dialog med kommunalförbunden.

GR ser positivt på den strategiska hållbarhetsbedömning som upprättats parallellt med planförslaget. Det integrerade perspektivet belyser bland annat vilka åtgärder som bidrar till att nå flera hållbarhetsmål. GR delar däremot inte slutsatsen att planförslaget varken bidrar till eller motverkar hållbarhetsaspekten klimat. Eftersom planen inte aktivt bidrar till betydande minskningar av växthusgasutsläpp är det att betrakta som en fortsättning på nuvarande utveckling vilket i sig innebär negativ klimatpåverkan. Planen lever därmed inte upp till målet om ett fossiloberoende transportsystem samt VGR:s egna inriktningsprincip om att bidra till de nationella klimatmålen. Det är särskilt bekymmersamt då denna plan ska gälla till 2033, det vill säga bortom 2030 som är mållår för flera centrala klimatmål. Det bör belysas mycket tydligare i konsekvensbeskrivningen.

Avslutningsvis välkomnar GR den process som lett fram till detta planförslag, vilken präglats av dialog mellan VGR och kommunalförbunden. GR ser att detta är en bra grund för det fortsatta arbete som tar vid i genomförandeprocessen där kommunalförbunden behöver ha en aktiv roll.

## Beslutsunderlag

Regional plan för transportinfrastrukturen i Västra Götaland 2022-2033 med tillhörande Hållbarhetskonsekvensbeskrivning, [remissversion](#) oktober 2021.

Regionalt inriktningsunderlag för transportinfrastrukturen i Västra Götaland. VGR, september 2020. [Länk](#).

Regional plan för transportinfrastruktur 2022-2033 (-2037), [GR:s yttrande](#) (sid 116) under framtagandeprocessen, Förbundsstyrelsen 2021-05-07, §271

[GR:s inriktning för transportinfrastrukturplaneringen i storstadsregionen](#), 2020-04-03.

## BESKRIVNING AV ÄRENDET

### Bakgrund och syfte

Västra Götalandsregionen (VGR) har ansvar för att ta fram en regional transportinfrastrukturplan som en del av den nationella planen. Rollen som länsplaneupprättare ingår i det regionala utvecklingsuppdraget och planen ska, med hänsyn till de regionala förutsättningarna, bidra till att de transportpolitiska målen uppnås. Regeringen fastställer de ekonomiska

Tjänsteskrivelse Göteborgsregionens kommunalförbund

Handläggare: Sebastian Andersson, regionplanerare

Datum: 2021-12-30 Diarienummer: 2019-00392

ramarna. Hur medlen ska fördelas inom den regionala planen beslutas av regionfullmäktige.

Långsiktigt syftar planförslaget till att förbättra tillgängligheten i hela regionen med större fokus på olika funktioner i transportsystemet samt på ett hela-resan perspektiv både för person- och godstransporter. Infrastrukturplanen innehåller sju åtgärdsområden baserade på funktion och inkluderar två nya namngivna vägåtgärder, fyra nya namngivna kollektivtrafikåtgärder samt flera utpekade förstärkta satsningar.

Under processen tog VGR fram ett regionalt inriktningsunderlag för transportinfrastrukturen (2020), vilket legat till grund för många av de vägval som gjorts i planförslaget.

En utökad miljöbedömning i form av en hållbarhetsbedömning, har skett integrerat med de olika stegen i planens framtagningsprocess. Hållbarhetsbedömningen drar slutsatsen att infrastrukturplanen i sin helhet inte medför några betydande negativa miljöeffekter. Föreslagna åtgärder och inriktningar bidrar eller har potential att bidra till de flesta hållbarhetsaspekterna. Planen bedöms inte ha något bidrag men inte heller motverka hållbarhetsaspekterna klimat, biologisk mångfald och trygghet.

Remissversionen är framarbetad i samverkan med de fyra kommunalförbunden där Västtrafik och Trafikverket bistått i arbetet. Dialog med kommunerna har förts via kommunalförbunden och politisk förankring har skett löpande i beredningen för hållbar utveckling (BHU). GR:s infrastrukturnätverk har under 2020 och 2021 följt och agerat i revideringsprocessen.

Remiss av förslaget genomförs mellan 20 oktober 2021 och 31 januari 2022. Slutlig version av planen beslutas av regionfullmäktige efter ställningstagande i BHU och regionstyrelsen. Den antagna versionen skickas sedan till regeringen för fastställelse, som en del av den nationella infrastrukturplanen.

## Bedömning

GR:s yttrande baseras på beslutade politiska överenskommelser, däribland *GR:s inriktningsunderlag för transportinfrastrukturplaneringen i storstadsregionen*, samt inspel och synpunkter från medlemskommunerna som inkommit under processen. Yttrandet utgår också från de synpunkter GR lämnade till VGR under våren 2021 där fokus låg på alternativ för planens fördelningsmässiga inriktning. GR tog då ställning för alternativet *Intermodalitet*, vilket delvis har tillgodosetts i planförslaget.

### Generellt om planförslaget

Tjänsteskrivelse Göteborgsregionens kommunalförbund

Handläggare: Sebastian Andersson, regionplanerare

Datum: 2021-12-30 Diarienummer: 2019-00392

GR välkomnar utgångspunkten att den regionala infrastrukturen ska bidra till utvecklingen av ett transporteffektivt samhälle. Det är positivt att planen kopplas till Agenda 2030, klimatlagen och Nollvisionen. Transportsektorn står för stora klimatutsläpp och utgör därmed en central del i omställningen till ett fossilfritt samhälle. Planförslagets hållbarhetskONSEKVENSER kommenteras vidare under rubriken *hållbarhetskONSEKVENSBESKRIVNING*.

GR delar konstaterandet att samhället genomgår omställningar till följd av digitalisering, elektrifiering, klimatförändringar och Covid 19-pandemin. Osäkerheterna som dessa medför ställer krav på en planering som både följer en utpekad riktning och är flexibel nog att möta ändrade förutsättningar. Det är därför positivt att planförslaget öppnar för ökad flexibilitet som möjliggör anpassning till en föränderlig omvärld.

Infrastrukturplanen beskrivs som en av flera pusselbitar för att nå visionen om det goda livet i Västra Götaland. Den regionala utvecklingsstrategin (RUS) är utgångspunkten för det regionala utvecklingsarbetet till 2030. Kopplingen mellan RUS och infrastrukturplaneringen är dock svag eftersom RUS saknar geografiska prioriteringar. GR har tidigare påpekat behovet av en rumslig dimension i RUS och vidhåller att det fortsatt behövs för att infrastruktur och andra regionala utvecklingsinsatser ska kunna målstyras efter behov och nytta.

Vidare saknas genomgående ett storstadsperspektiv i de regionala målen. Planförslaget beskriver inget om tillväxt- eller klimatomställningspotentialen i storstadsregionen. GR menar att storstadsregionens betydelse för hela Västsverige bör lyftas fram i alla regionala utvecklingssammanhang. Målbild Koll 2035, som innehåller viktiga satsningar på kollektivtrafiken i storstadsregionens kärna, bör därför nämnas som en pusselbit bland planens utgångspunkter. Det är också angeläget att storstadsregionens behov lyfts fram i dialogen mellan VGR och staten inom ramen för den nationella infrastrukturplaneringen.

Utbyggnad av resecentrum och andra regionala funktioner måste takta med och möta upp utvecklingen av den nationella infrastrukturen. Det gäller inte minst storstadsnoder såsom Mölndal där regional och nationell infrastruktur möts, särskilt med tanke på utbyggnad av nya stambanan Göteborg-Borås.

I VGR:s regionala inriktningsunderlag (2020) identifierades behovet av att anpassa infrastrukturplanen efter de varierande geografiska förutsättningarna i Västra Götaland. Även GR har under processen betonat att storstadsregionen har specifika utmaningar och behov jämfört med andra delar av regionen, vilket motiverar anpassning av både medel och åtgärder. Den riktning som pekades ut i inriktningsunderlaget har sedan vidareutvecklats i planförslaget i form av geografiskt anpassade satsningar. GR välkomnar denna riktningförändring och ser att den kan utvecklas ytterligare under nästa planrevidering för att öka träffsäkerheten och nyttan av infrastrukturåtgärder i Västra Götaland.

Tjänsteskrivelse Göteborgsregionens kommunalförbund

Handläggare: Sebastian Andersson, regionplanerare

Datum: 2021-12-30 Diarienummer: 2019-00392

### Framtagandeprocessen

GR ser generellt positivt på processen som lett fram till detta planförslag som präglats av dialog och ett inkluderande arbetssätt. VGR har också visat lyhördhet för flera av de synpunkter som kommunalförbunden framfört, inte minst önskemålen om geografiska anpassningar. GR ser att kommunalförbunden kommer behöva ta en aktiv roll i plangenomförandet när det kommer till fördelning av medel i potter, förstärkningar och obundna medel. Den samverkan som utvecklats under framtagandeprocessen är en bra grund att bygga vidare på under genomförandet.

### Fördelning av medel

Planförslaget innehåller utökade medel till cykel- och kollektivtrafikåtgärder i storstadsregionen vilket ligger i linje med GR:s inriktning. Våren 2021 förordade GR alternativet Intermodalitet och efterfrågade utökade medel till åtgärder i *stråk* samt till *statlig medfinansiering till kommunalt vägnät*. Liggande planförslag speglar en viss sådan utökning vilket är positivt.

GR har under framtagandet betonat vikten av att tydligt främja hållbara transporter, såväl av klimatskäl som för en hållbar tillväxt i storstadsregionen. Det är därför mycket välkommet att planen stöttar genomförande av Målbild Koll 2035 både i form av namngivna åtgärder och som prioriterade brister. Det är också positivt att dessa åtgärder är riktade till både Göteborg, Mölndal och Partille och därmed får verkan i hela det sammanhängande stadsområdet. GR kommer fortsättningsvis att initiera och driva frågan om att Målbild Koll ska omfatta hela storstadsregionen (Förbundsstyrelsens beslut 2021-11-19).

GR ser positivt på att planen blir mer flexibel och att åtgärder kan finansieras från flera potter och åtgärdsområden. I och med höjningen av beloppsgränsen till 50 mnkr ökar möjligheten att finansiera större åtgärder genom potter. Potentiellt ökar det även planens framdrift. Planförslaget anger också vägledande principer för tre av åtgärdsområdena (tabell 7, 10, 13) vilket stöttar prioriteringsprocessen när medel ska fördelas under planperioden. Det är positivt att principerna bland annat styr mot åtgärder i enlighet med trafikförsörjningsprogrammet och cykelstrategin. Samtidigt saknas kopplingar till exempelvis bostadsbyggande och stadsutveckling, vilket GR lyfte fram i våras och som regeringen betonar i sitt direktiv. Planförslaget fokuserar generellt på ökad tillgänglighet vilket knappast är ett självändamål utan ett medel för att utveckla ett gott och hållbart samhälle. GR menar att planen mycket tydligare ska belysa infrastrukturens roll i samhällsplaneringen genom att visa på vilka nyttor som satsningar ska bidra till, utöver tillgänglighet och framkomlighet. Planen behöver i högre grad målstyra åtgärder efter den nytta de ger i termer av bostäder, näringslivstillväxt, attraktiva och trygga stadsmiljöer med mera.

Inom åtgärdsområdena *Trimning och effektivisering i stråk* respektive *Statlig medfinans till kommunalt vägnät* föreslår planen medel till förstärkta



Tjänsteskrivelse Göteborgsregionens kommunalförbund

Handläggare: Sebastian Andersson, regionplanerare

Datum: 2021-12-30 Diarienummer: 2019-00392

satsningar till cykel och kollektivtrafik i Göteborgsregionen (se tabeller nedan). GR välkomnar denna fördelningsmodell som ökar friheten att avsätta medel (upp till 50 mnkr) till viktiga åtgärder i storstadsregionen. GR föreslår att dessa medel fördelas efter beredning i GR:s nätverk för infrastruktur samt beslut i Förbundsstyrelsen. Fördelningen ska följa planens vägledande principer för respektive åtgärdsområde samt målstyras utifrån gällande inriktningsbeslut inom GR.

Tabell 6. Fördelning av medel för förstärkt satsning i stråk.

Förstärkt satsning i stråk	Medel i plan, mnkr
Göteborgsregionen, Kollektivtrafikåtgärder	50
Göteborgsregionen, Cykelåtgärder	25
Göteborgsregionen, Obundna medel	100

Tabell 12. Fördelning av medel för förstärkt satsning kommunalt vägnät.

Förstärkt satsning kommunalt vägnät	Medel i plan, mnkr
Göteborgsregionen, Kollektivtrafikåtgärder	40
Göteborgsregionen, Cykelåtgärder	25

För åtgärdsområdet *Större åtgärder i stråk och noder* beskriver planförslaget att dessa åtgärder följer en urvalsmethodik baserad på åtgärdsvalsstudier och prövning enligt fyrstegsprincipen. GR delar bilden att denna urvalsprocess ska gälla för prioritering av större åtgärder. Samtidigt bör det framgå tydligare att de flesta större åtgärder i planförslaget har följt med från tidigare planer och har prioriterats på andra grunder.

Väl medvetna om frågans komplexitet önskar GR dock öppna för en diskussion om omprövning av tidigare beslutade objekt. Kommunerna måste få goda förutsättningar att möta upp med kommunala investeringar samt åtnjuta en hög grad av förutsägbarhet. I de fall då tiden mellan beslut och genomförande radikalt förändrat förutsättningarna som till exempel förändrad ekonomi, teknisk utveckling eller förändrade samhällsmål bör dock en diskussion om objektens relevans och utformning kunna föras.

Tjänsteskrivelse Göteborgsregionens kommunalförbund  
Handläggare: Sebastian Andersson, regionplanerare  
Datum: 2021-12-30 Diarienummer: 2019-00392

### Högst prioriterade brister

Inga nya vägbrister har prioriterats in för åtgärdsvalsstudier, då de flesta brister från planen 2018-2029 kvarstår. För GR handlar det om väg 155 Torslanda-Öckerö, 158 till Hallands länsgräns, väg 160 samt Tvärförbindelse E6/R40. Därmed har inga kandidater till nya namngivna åtgärder på dessa sträckor lyfts upp för prioritering. GR förutsätter att samtliga sträckor, inklusive väg 160 (som saknas i bilaga 4), ligger kvar som högst prioriterade brister i enlighet med planförslaget för att kunna prioriteras i nästa planrevidering. VGR föreslår att ytterligare åtgärdsvalsstudier kan, vid behov av omprioritering, lyftas för beslut under planens genomförande. GR välkomnar det förslaget.

De högst prioriterade kollektivtrafikbristerna ligger i linje med Målbild Koll 2035 (bl.a. bytespunkter och citybusstråk) vilket GR välkomnar. Genomförandet av Målbild Koll är beroende av att utredningsarbetet drivs på under planperioden för att få fram planeringsmogna åtgärder som kan finansieras i nästa plan.

GR noterar liksom i vårens yttrande att Trafikverket, i sin roll som ansvarig myndighet, inte färdigställde åtgärdsvalsstudierna enligt tidplan. Myndigheten levde därmed inte upp till sin egen fastlagda metodik. Under vårens prioriteringsprocess bland större åtgärder saknades följaktligen tillräckliga beslutsunderlag för kommunalförbunden att ta ställning till. GR beklagar starkt dessa brister och förutsätter att processen förbättras under nästa planperiod.

### Genomförande och framdrift

GR konstaterar att flera av de större åtgärderna i gällande plan är kraftigt försenade och fördrjade. I Göteborgsregionen handlar det om väg 168 Ekelöv-Kareby respektive väg 168 Tjuvkil i Kungälv kommun. Detta är allvarligt eftersom det belastar kommunens ekonomi och hindrar utvecklingen för tätorter, landsbygd och näringsliv. Alla fördringar och förseningar kan inte härledas till planen som sådan men problemet understryker vikten av att under planperioden följa upp och agera på framdrift och kostnadsutveckling i objekten. GR önskar att kommunalförbunden får ökad insyn och i högre grad involveras även i genomförandeprocesserna.

Planförslagets ökade flexibilitet skapar förutsättningar för ett effektivare genomförande under planperioden. Detta är samtidigt beroende av samverkan mellan kommunalförbunden och VGR, främst när det kommer till finansiering av åtgärder från potter. Det blir ett gemensamt ansvar att prioritera åtgärder som bidrar till måluppfyllelse och samhällsnytta. GR ska ha en tydlig roll i dessa processer.

GR vill utöka samverkan mellan kommunalförbunden och VGR gällande prioriteringar av kollektivtrafikåtgärder i regional plan. För övriga infrastrukturåtgärder finns en tydlig process för hur prioriteringar görs vilket

Tjänsteskrivelse Göteborgsregionens kommunalförbund

Handläggare: Sebastian Andersson, regionplanerare

Datum: 2021-12-30 Diarienummer: 2019-00392

saknas för kollektivtrafikinvesteringar. I åtgärdsområdet ”Trimning och effektivisering i stråk” beskrivs att ”*Västtrafik sammanställer behov och åtgärdsförslag i dialog med kommuner och kommunalförbund.*” GR uppskattar kommunalförbundets inkludering i processer kopplat till kollektivtrafikåtgärder och önskar ett förtydligande i figur 13 (se nedan) där beslutsprocesser illustreras.



### Tematiska åtgärdsvalsstudier

VGR har föreslagit att så kallade tematiska ÅVS:er kan genomföras under kommande planperiod. GR ser ett stort behov av att se över transportsystemets långsiktiga utveckling i storstadsregionen ur ett helhetsperspektiv. Exempelvis visar ÅVS för väg 158 att det krävs en storskalig kollektivtrafiklösning för att stötta stadsutvecklingen i södra Göteborgsregionen efter år 2040. Idag saknas fördjupade utredningar och beslut om sådana investeringar. Liknande behov finns i flera av Göteborgsregionens större stråk, såsom Bohusstråket och mot Borås.

Med tanke på trögheten och komplexiteten i infrastrukturplanering behöver utredningar initieras snarast för att kunna belysa det totala behovet av investeringar. GR ser därför att tematiska ÅVS:er kan vara en viktig del i att ta ett helhetsgrepp om storstadsregionens transportsystem. Hållbar tillväxt i storstadsregionen gynnar inte bara GR:s medlemskommuner utan ger positiva effekter i hela Västsverige kopplat till bostadsbyggande, studie- och arbetsmarknad samt näringslivsutveckling.

### Hållbarhetskonnekvensbeskrivning

GR ser positivt på VGR:s angreppssätt med en integrerad hållbarhetskonnekvensbeskrivning (HKB) som inrymmer flera olika hållbarhetsaspekter. Det tydliggör vilka infrastrukturåtgärder som medför synergieffekter där flera hållbarhetsmål kan nå samtidigt vilket stöttar kloka prioriteringar mellan åtgärder. HKB lyfter också på ett föredömligt sätt sociala hållbarhetsaspekter såsom barns och funktionsvarierades behov. Utöver den geografiska anpassning som tillämpats i detta planförslag vill GR lyfta att infrastrukturåtgärder även kan anpassas utifrån socioekonomiska förutsättningar. Med kunskap om exempelvis ålder, inkomstnivåer och

Tjänsteskrivelse Göteborgsregionens kommunalförbund

Handläggare: Sebastian Andersson, regionplanerare

Datum: 2021-12-30 Diarienummer: 2019-00392

segregation kan infrastrukturåtgärder riktas för att skapa positiv förändring för vissa grupper och områden. GR bidrar gärna i det arbetet under kommande planperiod.

Arbets sättet med strategisk hållbarhetsbedömning har bidragit till en förflyttning från fokus på transportslag till åtgärders syfte och funktion, vilket är positivt. Hållbarhetsbedömningen konstaterar också att en högre måluppfyllelse för hållbarhetsmål kräver vidareutveckling av planprocessen, exempelvis omprövning av gamla beslut. GR anser att det är en välkommen riktning för att öka måluppfyllelsen i infrastrukturplaneringen.

GR delar bilden att klimatförändringar är en akut fråga. Enligt GR:s *inriktning för transportinfrastrukturen i storstadsregionen* är vår största utmaning i närtid att radikalt minska utsläppen av växthusgaser där transporter är en prioriterad sektor. Det krävs fler åtgärder för att nå klimatmålen för transportsektorn och det är i storstadsregionen där mycket av potentialen finns. GR:s inriktning förespråkar en kraftfull omställning, vilket kräver att klimat- och miljömålen i betydligt högre grad än tidigare integreras i planeringen av transportinfrastruktur. GR har också ställt sig bakom Klimat 2030, VGR och Länsstyrelsens gemensamma strategi, om ett fossiloberoende Västra Götaland år 2030 med 80% lägre växthusgasutsläpp. Att transportinfrastrukturplanering ska spegla denna målsättning framgår av GR:s inriktning.

HKB konstaterar att planförslaget varken inverkar positivt eller negativt på hållbarhetsaspekten klimat. GR delar inte den bilden. Så länge planen inte aktivt bidrar till betydande minskningar av växthusgasutsläpp innebär den en fortsättning på rådande utveckling vilket ger negativ klimatpåverkan. Detta måste redovisas mycket tydligare i HKB för att bättre belysa planens klimatmässiga konsekvenser. Mot bakgrund i att klimatförändringarna är en akut fråga är det därför anmärkningsvärt att planförslaget inte lever upp till målet om ett fossiloberoende transportsystem samt VGR:s egna inriktningsprincip om att bidra till de nationella klimatmålen. Det är särskilt bekymmersamt då planen sträcker sig bortom 2030, som är mållåret för såväl Klimat 2030 som för det nationella etappmålet om 70% minskade växthusutsläpp från inrikes transporter.

HKB beskriver att planen ”har potential till positiv påverkan” på flera hållbarhetsaspekter. GR menar att en HKB ska redovisa planförslagets *faktiska* hållbarhetskonsekvenser för de beslutsfattare som ska ta ställning till förslaget. Med denna redovisningsform och språkbruk riskerar planens negativa påverkan att underskattas.

GR konstaterar att planens ökade flexibilitet ”förskjuter” ansvaret för att åtgärder leder till ökad hållbarhet till genomförandetiden. GR delar därför HKB:s medskick att efterlevnad av vägledande principer för åtgärdsområden

Tjänsteskrivelse Göteborgsregionens kommunalförbund

Handläggare: Sebastian Andersson, regionplanerare

Datum: 2021-12-30 Diarienummer: 2019-00392

samt inriktningsunderlaget behöver följas upp. Förslagsvis sker detta löpande under planperioden för att underlätta justeringar i nästa planrevidering.

Helena Söderbäck  
Förbundsdirektör

Maria Sigroth  
Avdelningschef

### **Skickas till**

Regionstyrelsen, [regionstyrelsen@vgregion.se](mailto:regionstyrelsen@vgregion.se), märk remissvaret med:  
Göteborgsregionen – Remissvar regional infrastrukturplan, RS 2019-08293

Tjänsteskrivelse, Göteborgsregionens kommunalförbund  
Handläggare: Bo Andersson, Ekonomichef  
Datum: 2022-01-11, diarienummer: 2021-00236

## Göteborgsregionens kommunalförbunds svar utifrån revisorernas granskningsrapport kring GR:s projektredovisning

### Förslag till beslut

Förbundsstyrelsen föreslås besluta att anta föreliggande yttrande som sitt och överlämna det till GR:s revisorer som svar på granskningsrapporten kring GR:s projektredovisning.

Förbundsstyrelsen föreslås samtidigt att uppdra åt förbundsdirektören att genomföra i yttrandet föreslagna förändringar.

Förbundsstyrelsen förlås delge förbundsfullmäktige sitt beslut i frågan.

### Sammanfattning av ärendet

På uppdrag av de förtroendevalda revisorerna har EY genomfört en granskning kring GR:s projektredovisning. Syftet med granskningen har varit att bedöma om förbundsstyrelsen löpande säkerställer en ändamålsenlig och rättvisande projektredovisning genom att verifiera transaktionsflöden kopplade till projektprocessen samt att verifiera räkenskapspåståendena fullständighet och existens för projekt redovisade under perioden januari till augusti 2021.

Granskningens sammanfattande bedömning utifrån granskningens syfte och grunderna för ansvarsprövning är att förbundsstyrelsen i allt väsentligt har säkerställt en rättvisande redovisning. Vidare är det revisionens bedömning att transaktionsflöden kopplade till projektprocessen kan verifieras.

EY har dock konstaterat att det saknas en skriftlig beskrivning över hur aktiviteter och projekt skall redovisas i resultat- och balansräkning löpande under året och i samband med del- och helårsbokslut. Vidare kan EY konstatera att det saknas ett system där budget- och eventuell prognosinformation per projekt samlas.

Revisorerna redovisar därför två rekommendationer/förbättringsområden som man begär förbundsstyrelsens svar på.

Förbundsstyrelsen rekommenderas att:

- Upprätta en beskrivning över hur aktiviteter och projekt skall redovisas i resultat- och balansräkning löpande under året och i samband med del- och helårsbokslut.
- Samla all projektinformation i ett system i syfte att kunna inkludera all information som rör projekt i en projektreskontra.

Tjänsteskrivelse, Göteborgsregionens kommunalförbund  
Handläggare: Bo Andersson, Ekonomichef  
Datum: 2022-01-11, diarienummer: 2021-00236

## Beslutsunderlag

Följebrev från revisionen, GR  
Granskningsrapport av GR:s projektredovisning från EY

## BESKRIVNING AV ÄRENDET

### Bakgrund

Göteborgsregionens kommunalförbunds (GR) projektrelaterade intäkter och kostnader har väsentligt ökat de senaste åren då förbundet inte minst erhållit ökade statliga medel för bland annat vuxenutbildning. Projektrelaterade poster är de mest väsentliga posterna både i resultat- och balansräkningen. Det är också här de största riskerna för fel i redovisningen kan uppstå.

På uppdrag av de förtroendevalda revisorerna i GR har EY genomfört en granskning av redovisade projekt i perioden 1/1–31/8 2021. Syftet med granskningen har varit att bedöma om förbundsstyrelsen löpande säkerställer en ändamålsenlig och rättvisande projektredovisning genom att verifiera transaktionsflöden kopplade till projektprocessen samt att verifiera räkenskapspåståendena fullständighet och existens för projekt redovisade under perioden januari till augusti 2021.

Granskningen visar att transaktioner redovisas och klassificeras korrekt i enlighet med de statuskoder för projekt som GR har satt upp. EY kan vidare konstatera att det finns erforderliga underlag såsom avtal, fakturor, beräkningsunderlag och tidrapporter till redovisade kostnader i projekten.

Granskningen visar vidare att det inte förekommer bokningar som avviker från mönstret såsom nedskrivningar, manuella justeringar och interna flyttar mellan projekt. Samtliga granskade bokningar har redovisats enligt EY:s förväntan vad avser bokningsmönster. Inga avvikelser har heller noterats.

EY:s bedömning är att fullständighet i projektredovisningen är säkerställd. De kan även konstatera att samtliga redovisade aktiviteter som kategoriseras som projekt och redovisas med ett projektnummer ingår i projektsammanställningen per 31/8 2021.

Granskningens sammanfattande bedömning utifrån granskningens syfte och grunderna för ansvarsprövning är att förbundsstyrelsen i allt väsentligt har säkerställt en rättvisande redovisning. Vidare är det EY:s bedömning att transaktionsflöden kopplade till projektprocessen kan verifieras.

Tjänsteskrivelse, Göteborgsregionens kommunalförbund

Handläggare: Bo Andersson, Ekonomichef

Datum: 2022-01-11, diarienummer: 2021-00236

EY har konstaterat att det saknas en skriftlig beskrivning över hur aktiviteter och projekt skall redovisas i resultat- och balansräkning (på kontonivå) löpande under året och i samband med del- och helårsbokslut. Vidare kan de konstatera att GR saknar ett system där budget- och eventuell ytterligare prognosinformation per projekt samlas. Utifrån granskningens bedömningar och slutsatser rekommenderar därför EY förbundsstyrelsen att:

- Upprätta en beskrivning över hur aktiviteter och projekt skall redovisas i resultat- och balansräkning löpande under året och i samband med del- och helårsbokslut.
- Samla all projektinformation i ett system i syfte att kunna inkludera all information som rör projekt i en projektreskontra. Exempel på information som bör samlas i ett system är aktuellt utfall, budget och eventuella prognoser. Syftet med projektreskontra är att enkelt kunna ta fram en avstämningsfil i samband med delårs- och helårsbokslut där samtliga aktiviteter/projekt specificeras med budget och eventuell prognos i syfte att skapa en tydlig överblick över pågående projekt vid delårs- och helårsbokslut.

### Bedömning

Projekt fungerar i stort som GR:s metod för att genomföra sitt uppdrag. På GR:s intranät anges att projekt är tidsbegränsade och har ett i förväg bestämt resultat samt en extern finansiär. GR:s projektstyrningsmodell utgår ifrån GR:s förbundsordning samt förbundsfullmäktiges strategiska inriktning. Den strategiska inriktningen fastställs för en fyraårsperiod och bryts ner i en årlig plan med fokusområden och detaljbudget.

GR har som stöd i arbetet med projekt arbetat fram ett antal riktlinjer, rutiner och mallar som anger hur projekt ska drivas från uppstart till avslut. Dessa dokument finns tillgängliga för samtliga medarbetare via GR:s intranät. Rutinerna och mallarna är anpassade för att möta de krav som externa finansiärer har på projekten. De används även i tillämpliga delar även i och för de projekt som enbart har finansiering från medlemskommunerna.

Att en organisation införskaffar en projektreskontra modul (-system) är inget krav. GR anser sig ha en fullgod kontroll av hur projektredovisning handhas genom det stöd som går att finna i de rutinbeskrivningar som återfinns dokumenterade för såväl verksamma ekonomer inom förbundet som dess projektledare och chefer. Vår organisation har också under många år byggt upp en samlad erfarenhet kring hur projektredovisning och styrning ska gå till.

Därför är det glädjande att kunna konstatera att den nu genomförda fördjupade granskningen inte heller visar på några brister snarare det motsatta.



Tjänsteskrivelse, Göteborgsregionens kommunalförbund

Handläggare: Bo Andersson, Ekonomichef

Datum: 2022-01-11, diarienummer: 2021-00236

GR gör bedömningen att ett internt kompletterande arbete ska vidtas utifrån rekommenderat förbättringsområde kring vilka konton som ska användas. Detta vid uppbokning av upplupna intäkter och kostnader såväl i resultaträkning som dess motposter i balansräkning. Detta i syfte att förtydliga arbetssättet ytterligare och minimera framtida risker till felaktigheter kopplat till projektredovisning vid personskiten inom förbundets ekonomifunktion.

Vi kommer även att titta på rekommendationen från EY huruvida en projektreskontra kan vara något för oss som organisation och i sådana fall även skapa ett mervärde för GR samt i sådana fall till en överkomlig kostnad.

I dagsläget och med en allt kärvare ekonomi för förbundet kan vi hamna där att vi gör att det är en oprioriterad utgiftspost att införskaffa projektreskontra. Vi har dock sedan några år sedan tillbaka och efter dialog med EY redan påbörjat arbete med att lägga in projektbudgetar för de större projekten i GR:s ekonomisystem.

GR:s förbundsdirektör föreslås åläggas att tillse att befintliga rutiner och riktlinjer uppdateras enligt ovan.

Göteborg 2022-01-11

Helena Söderbäck  
Förbundsdirektör

Bo Andersson  
Ekonomichef

### **Skickas till**

Revisorerna

**Till Förbundsstyrelsen**  
**För kännedom till Förbundsfullmäktige**

## **Granskning av fördjupad löpande granskning 2021**

### **Projektredovisning**

På uppdrag av de förtroendevalda revisorerna i Göteborgsregionens kommunalförbund (GR) har EY genomfört en fördjupad granskning av GRs projektredovisning. Syftet med granskningen har varit att bedöma om förbundsstyrelsen löpande har säkerställt en ändamålsenlig och rättvisande projektredovisning genom att verifiera transaktionsflöden kopplade till projektprocessen samt att verifiera räkenskapspåståendena fullständighet och existens för projekt redovisade under perioden januari till augusti 2021.

Utifrån granskningens resultat är den sammanfattande bedömningen att förbundsstyrelsen i allt väsentligt har säkerställt en rättvisande redovisning. Vidare är vår bedömning att transaktionsflöden kopplade till projektprocessen kan verifieras.

Vi kan konstatera att granskade intäkter och kostnader existerar. Vi kan konstatera att det saknas ett system där budget- och eventuell prognosinformation per projekt samlas.

Vi kan vidare konstatera att det saknas en detaljerad skriftlig beskrivning över hur aktiviteter och projekt redovisas i resultat- och balansräkning under året och i samband med del- och helårsbokslut.

Vi rekommenderar förbundsstyrelsen att:

- ▶ Upprätta en detaljerad beskrivning över hur aktiviteter och projekt skall redovisas i resultat- och balansräkning löpande under året och i samband med del- och helårsbokslut. Beskrivningen bör omfatta både de automatiska och de manuella justeringar som görs av projekten. Syftet med beskrivningen är att informationen skall stanna inom GR vid eventuella personalförändringar.
- ▶ Samla all projektinformation i ett system i syfte att kunna inkludera all information som rör projekt i en projektreskontra. Exempel på information som bör samlas i ett system är aktuellt utfall, budget och eventuella prognoser. Syftet med projektreskontra är att enkelt kunna ta fram en avstämningsfil i samband med delårs- och helårsbokslut där samtliga projekt specificeras med budget och eventuell prognos i syfte att skapa en tydlig överblick över pågående projekt vid delårs- och helårsbokslut.

Rapporten översänds med önskan om svar på hur förbundsstyrelsen avser att behandla rekommendationerna senast den 1 mars 2022.

Göteborg den 1 december 2021

Thomas Svensson

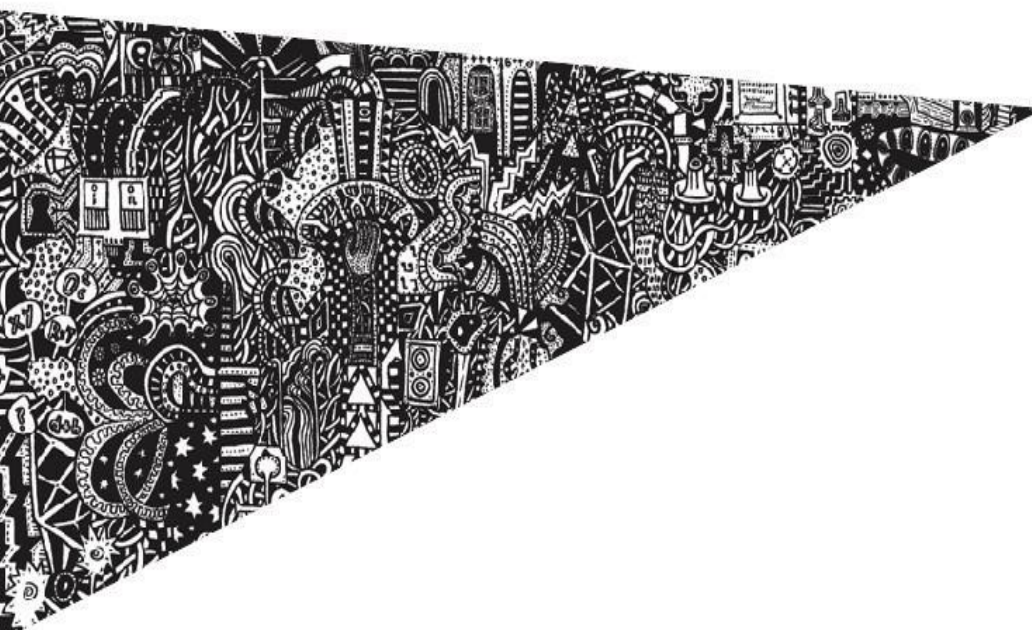
Ordförande

Sven R. Andersson

Vice ordförande

# Göteborgsregionens kommunalförbund

Fördjupad löpande granskning 2021  
Projektredovisning



## Innehåll

<b>Sammanfattning.....</b>	<b>2</b>
<b>1. Inledning.....</b>	<b>3</b>
1.1. Bakgrund .....	3
1.2. Syfte och revisionsfrågor .....	4
1.3. Revisionskriterier.....	4
1.4. Metod.....	4
1.5. Avgränsningar och ansvarig nämnd .....	4
<b>2. Kortfattad beskrivning av projektprocessen .....</b>	<b>5</b>
2.1. Projektbudget .....	5
2.2. Inköp och attest .....	5
2.3. Redovisning av projekt .....	5
2.4. Uppföljning av projekt och förlustriskreservering .....	6
2.5. Värdering i samband med delårs- och årsbokslut .....	6
2.6. Avslut av projekt.....	6
<b>3. Utförda dataanalyser och stickprov mot underlag .....</b>	<b>7</b>
<b>4. Samlad bedömning.....</b>	<b>11</b>
4.1. Bedömning utifrån revisionsfrågorna .....	11
4.2. Slutsatser och rekommendationer.....	12
<b>Bilaga 1. Revisionskriterier .....</b>	<b>13</b>
<b>Bilaga 2. Inhämtad data.....</b>	<b>14</b>
<b>Bilaga 3. Projektsammanställning per 31/8 .....</b>	<b>15</b>

## Sammanfattning

På uppdrag av de förtroendevalda revisorerna i Göteborgsregionens kommunalförbund (GR) har EY genomfört en granskning av redovisade projekt i perioden 1/1-31/8 2021. Syftet med granskningen har varit att bedöma om förbundsstyrelsen löpande säkerställer en ändamålsenlig och rättvisande projektredovisning genom att verifiera transaktionsflöden kopplade till projektprocessen samt att verifiera räkenskapspåståendena fullständighet och existens för projekt redovisade under perioden januari till augusti 2021.

Granskningen visar att transaktioner redovisas och klassificeras korrekt i enlighet med de statuskoder för projekt som GR har satt upp. Det finns erforderliga underlag såsom avtal och budget till redovisade intäkter. Vi kan vidare konstatera att det finns erforderliga underlag såsom avtal, fakturor, beräkningsunderlag och tidrapporter till redovisade kostnader i projekten.

Granskningen visar vidare att det inte förekommer bokningar som avviker från mönstret såsom nedskrivningar, manuella justeringar och interna flyttar mellan projekt. Samtliga granskade bokningar har redovisats enligt vår förväntan vad avser bokningsmönster. Inga avvikelser har noterats. Vår bedömning är att fullständighet i projektredovisningen är säkerställd. Vi kan konstatera att samtliga redovisade aktiviteter som kategoriseras som projekt och redovisas med ett projektnummer ingår i projektsammanställningen per 31/8 2021.

Granskningens sammanfattande bedömning utifrån granskningens syfte och grunderna för ansvarsprövning är att förbundsstyrelsen i allt väsentligt har säkerställt en rättvisande redovisning. Vidare är vår bedömning att transaktionsflöden kopplade till projektprocessen kan verifieras. Vi kan dock konstatera att det saknas en skriftlig beskrivning över hur aktiviteter och projekt skall redovisas i resultat- och balansräkning löpande under året och i samband med del- och helårsbokslut. Vidare kan vi konstatera att det saknas ett system där budget- och eventuell prognosinformation per projekt samlas. Utifrån granskningens bedömningar och slutsatser rekommenderar vi förbundsstyrelsen att:

- ▶ Upprätta en beskrivning över hur aktiviteter och projekt skall redovisas i resultat- och balansräkning löpande under året och i samband med del- och helårsbokslut.
- ▶ Samla all projektinformation i ett system i syfte att kunna inkludera all information som rör projekt i en projektreskontra. Exempel på information som bör samlas i ett system är aktuellt utfall, budget och eventuella prognoser. Syftet med projektreskontra är att enkelt kunna ta fram en avstämningsfil i samband med delårs- och helårsbokslut där samtliga aktiviteter/projekt specificeras med budget och eventuell prognos i syfte att skapa en tydlig överblick över pågående projekt vid delårs- och helårsbokslut.

## 1. Inledning

### 1.1. Bakgrund

Göteborgsregionens Kommunalförbunds (GR) projektrelaterade intäkter och kostnader har väsentligt ökat de senaste åren då förbundet erhållit ökade statliga medel för bland annat vuxenutbildning. Projektrelaterade poster är de mest väsentligaste posterna både i resultat- och balansräkningen. Det är också här de största riskerna för fel i redovisningen kan uppstå.

Enligt god revisionssed ska revisorerna inom den grundläggande granskningen löpande följa verksamheten under revisionsåret genom att ta del av grundläggande dokument och det löpande flödet av ärenden och beslut. Det innebär också att det ska ske en granskning inom redovisningsområdet avseende väsentliga och riskfyllda delar av GR:s system och rutiner och att det finns ett systematiskt arbete med den interna kontrollen inom redovisningsområdet.

Att den interna kontrollen är tillräcklig innebär att kontrollstrukturen inom väsentliga finansiella flöden är aktiv och ändamålsenlig, d.v.s. att den förebygger, upptäcker och åtgärdar fel. Vidare innebär tillräcklig intern kontroll att den är strukturerad samt integrerad i organisation, system och det löpande arbetet med att kontrollera och följa upp verksamheten. Med intern kontroll ur ett redovisningsperspektiv avses systematiskt ordnade kontroller i organisation, system, processer och rutiner som på en rimlig nivå säkerställer att den finansiella rapporteringen är ändamålsenlig, tillförlitlig och tillräcklig.

En tillräcklig intern kontroll i redovisningen krävs för att såväl förbundsstyrelse som revisorer skall kunna bedöma om GR:s redovisning är rättvisande och att kommunalförbundet följer gällande redovisningsregelverk. Systemet för intern kontroll i redovisningen skall hjälpa GR att styra och följa upp verksamheten i syfte att säkerställa att den fungerar effektivt och ändamålsenligt.

Projektintäkter ställer särskilda krav på redovisning i enlighet med avtal och överenskommelser med externa finansiärer. GR redovisar fordringar om ca 24 mnkr och skulder om ca 214 mnkr rörande pågående arbeten och pågående projekt per 2020-12-31. Värdering av pågående projekt i samband med bokslut är komplext och det är viktigt att säkerställa existens och fullständighet i balansposterna pågående arbete och pågående projekt. Vidare är det viktigt att granska vad det finns för rutiner för att säkerställa en korrekt hantering och redovisning av pågående arbete och pågående projekt.

En ändamålsenlig projektredovisning är central för en rättvisande redovisning inom GR. Vi har i den löpande granskningen översiktligt gått igenom projektadministration, ansvar och uppföljning av projekt. Vidare har vi stickprovvis granskat väsentliga intäkter och kostnader i projektredovisningen. Vi har granskat rutiner för avtal, upplägg av nya projekt och kategorisering av projekt, ansvarsfördelning och godkännanden, principer för

förlustriskreservering och andra justeringar i projektredovisningen samt systemstöd och förbundets analyser.

Mot bakgrund av ovanstående samt revisorernas risk- och väsentlighetsanalys har revisionen bedömt det som väsentligt att även verifiera transaktionsflöden kopplade till projektprocessen med hjälp av EY:s analysverktyg.

## **1.2. Syfte och revisionsfrågor**

Granskningen syftar till att bedöma om förbundsstyrelsen löpande säkerställer en ändamålsenlig och rättvisande projektredovisning genom att verifiera transaktionsflöden kopplade till projektprocessen samt att verifiera räkenskapspåståendena fullständighet och existens för projekt redovisade under perioden januari till augusti 2021.

## **1.3. Revisionskriterier**

Med revisionskriterier avses de bedömningsgrunder som bildar underlag för revisionens analyser, slutsatser och bedömningar. Revisionskriterier i denna granskning utgörs av:

- ▶ Kommunallagen (2017:725) 6 kap 4 § och 6 § som reglerar nämnders och styrelsens ansvar
- ▶ Lag om kommunal bokföring och redovisning 3 kap 3§ som reglerar grundbokföring och huvudbokföring
- ▶ Förbundsspecifika processbeskrivningar över projektredovisningen

Revisionskriterierna beskrivs i bilaga 1.

## **1.4. Metod**

Granskningen har utförts som en dataanalysstudie. Det innebär att vi läst in samtliga transaktioner som påverkar projektredovisningen i huvudboken avseende projektrelaterade aktiviteter i perioden 1/1-31/8 2021. Mer detaljerad beskrivning över den transaktionsdata som har inhämtats framgår av bilaga 2. Transaktionsdata har inhämtats, bearbetats och analyserats med hjälp av analysverktyget Spotfire, excel och pivottabeller i excel. Kontrollpunkter i granskningen har varit GRs rutinbeskrivningar och vår förståelse för transaktionsmönster. Utifrån dessa har vi ställt en förväntan på bokningsmönster och redovisade projektkoder och stickprovvis testat bokförda transaktioner för att jämföra dessa med vår förväntan.

## **1.5. Avgränsningar och ansvarig nämnd**

Granskningen avgränsas till projekt redovisade i perioden 1/1-31/8 2021 och avser förbundsstyrelsen.

## 2. Kortfattad beskrivning av projektprocessen

### 2.1. Projektbudget

Projektbudget upprättas i mindre projekt oftast endast av projektledare. Vid större projekt är oftast en ekonom med och upprättar projektbudgeten. Samtliga projekt läggs in i ekonomisystemet Raindance. Vid de projekt där GR:s delfinansiering överstiger 300 tkr läggs projektbudgeten in i Raindance. Budget görs ofta både enligt extern parts krav och internt i excel av projektekonom. Budget för ESF- och EU-projekt görs i respektive finansiärs egna verktyg.

### 2.2. Inköp och attest

Den som beställt en vara eller tjänst, oftast är det tjänster, kontrollerar att tjänsten mottagits och sätter sin kontrollattest. Inköp till respektive projekt följer attestordning. Projekten är sorterade per avdelning och attest av inköp görs enligt attestordning.

### 2.3. Redovisning av projekt

Inom GR används begreppen aktivitet och projekt. En aktivitet motsvarar ett kostnadsställe/ansvar. All verksamhet inom GR redovisas som aktiviteter, dvs på ett specifikt kostnadsställe/ansvar. Projekt redovisas på ett specifikt aktivitetsnummer som är unikt för varje projekt.

Projekt kan redovisas med statuskod 1, 2, 3 eller 9:

- ▶ Projekt med statuskod 1 är pågående projekt inom verksamhetsåret och skall inte finnas över årsskiften.
- ▶ Projekt med statuskod 2 kan löpa över flera år.
- ▶ Projekt som har statuskod 3 resultatavräknas varje månad och kommer att visa ett resultat per 31/12.
- ▶ Projekt med statuskod 9 är projekt som är avslutade, projekt med statuskod 9 kan inte längre användas till bokföring och projektet är resultatavräknat.

I de fall medel erhålls i förskott redovisas det på aktuellt projekt som en intäkt i resultatet. Vid varje månadsbokslut bokas den intäkt som inte förbrukats upp som en förutbetalad intäkt d.v.s skuld. Det innebär att om projektet inte har några kostnader under månaden så bokas hela intäkten upp som en projektskuld. Har det skett en högre upparbetning av kostnader än vid tillfället erhållna projektmedel bokas det upp en motsvarande intäkt och fordran i projektet. Redovisning av detta sker med automatik i månadsbokslutet. Det innebär att Raindance redovisar en intäkt motsvarande upparbetningen i projektet per automatik. Vi kan konstatera att det saknas en skriftlig beskrivning som detaljerat beskriver hur aktiviteter och projekt skall redovisas och konteras i resultat- och balansräkning löpande under året. Vidare saknas det en dokumenterad beskrivning över de projektrelaterade automatbokningar som sker i samband med delårs- och helårsbokslut.



#### **2.4. Uppföljning av projekt och förlustriskreservering**

Respektive projektledare är ansvarig för uppföljning av projekten. Projektledare får hjälp av controller att följa upp resultatet i projekten. Varje verksamhetsekonom/controller går månadsvis igenom de projekt som är redovisade i balansräkningen. Varje ansvarig ekonom för projekt tillser att eventuella förluster tas direkt efter dialog med projektledare och respektive chef.

#### **2.5. Värdering i samband med delårs- och årsbokslut**

I samband med delårs- och årsbokslut upprättas ett intyg där förbundsdirektören och respektive ansvarig avdelningschef intygar att samtliga projekt med förluster har redovisats över resultatet vad gäller förluster.

#### **2.6. Avslut av projekt**

Projektledare, avdelningschef eller gruppchef är de som initierar ett avslut av projekten.

### 3. Utförda dataanalyser och stickprov mot underlag

I nedan tabell framgår våra kontrollpunkter och utförd analys tillsammans med våra väsentliga iakttagelser för dessa.

Kontrollpunkter/analys	Iakttagelser
<p>Avstämning projektsammanställning mot inhämtad transaktionsdata.</p>	<p>Vi har stämt av de aktiviteter som klassats som projekt mot GRs projektsammanställning. Avstämningen har utförts i syfte att säkerställa fullständighet i inhämtad data. Avstämning av inhämtad data mot projektsammanställning har utförts utan noterade avvikelser. Projektsammanställning per 31/8 framgår av bilaga 3. Samtliga projekt i projektsammanställningen ingår i analyserad data.</p>
<p>Efterlevnad av budget per projekt.</p>	<p>Vi kan konstatera att GR inte har ett enhetligt system för dokumentation av respektive projekt budget. Vi har därför inte på en övergripande nivå kunnat stämma av huruvida organisationen efterlever fastställd projektbudget. Stickprovvis granskning av redovisade intäkter och kostnader mot projektbudget har istället utförts, se vidare nedan.</p>
<p>Granskning av projekt från statuskoderna 1, 2, 3 och 9 för att bedöma huruvida klassificering av projekten i statuskoderna är korrekt.</p>	<p>En total avstämning har gjorts av projekt med projektkod 1 och 2 utan anmärkning. För två projekt har vi granskat underliggande avtal, projekthuvudbok samt budget för att bedöma om projektet har korrekt projektkod. Utifrån vår granskning är bedömningen att projekten är korrekt klassificerade.</p> <p>Eftersom projekt som är kodade 1 och 2 inte skall ge någon resultat effekt har vi vidare granskat samtliga bokningar mot resultatkonton för aktiviteter med projektkod 1 och 2 och stämt av om någon resultat effekt uppstått. Vi kan konstatera att det från dessa projektkoder uppstått en resultat effekt om 17 tkr. Vår bedömning är att beloppet inte innebär ett väsentligt fel och att det därmed inte funnits något behov av ytterligare granskningsåtgärder.</p>

	<p>Projekt med statuskod 3 är projekt med resultatpåverkan, dvs projekt där GR skall stå för en del av kostnaderna. Tex projekt där GR erhåller ett bidrag som täcker delar projektets kostnader. Två projekt har slumpmässigt valts ut och granskats med avseende på korrekt kodning och redovisning utan anmärkning.</p> <p>Projekt med statuskod 9 är projekt som är avslutade och numret kan inte längre användas för bokföring. Projekt med statuskod 9 skall endast vara redovisat i resultaträkningen. Vi har vid vår granskning noterat två projekt med statuskod 9 som varit redovisade mot balansräkningen. Vi kan konstatera att båda projekten avslutats efter 31/8 och i samband med avslutet erhållit projektkod 9. Vi kan konstatera att projekten har hanterats korrekt. Inga avvikelser mot förväntan är noterade.</p> <p>Vi kan konstatera att granskade transaktioner bokförs enligt förväntan. Samtliga projekt som är testade med avseende på korrekt klassificering är korrekt redovisade.</p>
<p>Verifiering av redovisade intäkter mot inbetalningskvittenser i syfte att säkerställa att redovisade intäkter existerar.</p>	<p>Vi har granskat 13 redovisade intäkter mot inbetalningskvittenser utan anmärkning. Urval har slumpmässigt gjorts på 10 stickprov och 3 stickprov har valts ut mot bakgrund av dess storlek. De 3 stickproven har valts ut i syfte att erhålla en större täckning av intäkterna vid stickprovgranskningen.</p> <p>Vi har i samband med kontroll av inbetalning granskat att inbetalningen avser det projektet som inbetalningen är bokad på. Den referens som framgår på inbetalningskvittensen är avstämt mot projektkod i huvudboken utan anmärkning.</p>

<p>Granskning av de största förändringarna i balansräkningen av redovisade projekt under perioden.</p>	<p>Vi har i denna granskning valt ut 4 projekt som har störst nettoförändring under perioden. Vi har valt två projekt med störst positiv förändring och två projekt med störst negativ förändring. Vi har i dessa projekt kontrollerat de största transaktionerna som utgör förändringarna. Exempelvis projektet "Vårdens medarbetare". Förändringen i projektet under perioden är 34,4 mnkr. Förändringen består till största delen av en negativ intäkt om 22,2 mnkr. Den negativa intäkten avser en återbetalning till Västkom avseende ej upparbetade kostnader under 2020. Granskningen har utförts utan anmärkning.</p>
<p>Stickprovvis granskat både positiva och negativa förändringar i projekten i syfte att identifiera både intäkter och kostnader samt tillgångar och skulder.</p> <p>Granskningen har skett i syfte att identifiera eventuella projekt som överstiger budget och identifiera eventuella kostnader som inte är faktiska.</p>	<p>Vi har för de 4 projekt med störst nettoförändring under perioden följt upp att det finns ett avtal kopplat till projektet och att det finns en budget för projektet. Avtal, budget och transaktioner är avstämda mot projekthuvudbok utan anmärkning. Vi har vidare analyserat transaktionerna i huvudboken och tagit stickprov på de tre största kostnaderna per projekt. Kostnaderna utgör nedlagd tid från GR och konsultarvoden. Nedlagd tid från GR har stämts av mot beräkningsunderlag och tidrapporter utan anmärkning. Konsultarvode har stämts av mot avtal med konsultbolaget och fakturor utan anmärkning.</p> <p>Vi har inte identifierat några projekt som överstiger budget. Vi har vidare inte identifierat några felaktigt redovisade kostnader. Granskade intäkter och kostnader bedöms vara korrekt hanterade. Granskningen har utförts utan anmärkning.</p>
<p>Analys av bokningar som träffar flera aktiviteter i ett och samma verifikat. Analysen har utförts i syfte att undersöka huruvida kostnader eller intäkter flyttas mellan aktiviteter och projekt vilket skulle kunna leda till en felaktig redovisning.</p>	<p>Vi har noterat ett stort antal bokningar med flera aktiviteter i samma verifikat. Vi kan konstatera att flera verifikat avser bokningar där enbart den ena transaktionen är bokad med en aktivitetskod. Det avser bokningar där transaktionen som träffar resultatkonton är redovisad med aktivitetskod medan</p>

	<p>motkonteringen som träffar balanskonton inte är bokad med aktivitetskod.</p> <p>Vi har konstaterat att detta avser rättelse av en transaktion där tidigare bokning inte redovisats med en specifik aktivitetskod. Vi har vid vår granskning inte noterat att det förekommer omföringar av intäkter och kostnader mellan projekt. Granskningen har utförts utan anmärkning.</p>
<p>Granskning av manuella verifikationsserier. Manuella verifikationer har en ökad risk för fel/ manipuleringar och är därmed väsentligt att granska.</p>	<p>GR har totalt 20 verifikationsserier varav 8 avser manuella verifikationsserier varav 7 är aktiva. Vi har tagit stickprov på de 7 manuella verifikationsserier som är aktiva. Två verifikationer per manuell verifikationsserie har granskats i syfte att kontrollera om dessa hanterats på ett korrekt sätt. I de fall vi gjort en notering vid granskningen har vi ställt frågor till GR och erhållit rimliga svar. Granskade verifikationer bedöms korrekt bokförda. Granskningen har utförts utan anmärkning.</p>

## 4. Samlad bedömning

### 4.1. Bedömning utifrån revisionsfrågorna

Revisionsfrågor	Bedömning
<p>Är verifiering av transaktionsflöden kopplade till projektprocessen säkerställd?</p>	<p><b>Ja.</b> Vår bedömning är att transaktioner redovisats och klassificerats korrekt i enlighet med de statuskoder som satts upp.</p> <p>Verifiering av transaktionsflöden kopplade till projektprocessen har utförts utan anmärkning. Samtliga testade projekt hade hanterats korrekt enligt fastställd statuskodning.</p> <p>Vidare kan vi konstatera att det finns erforderliga underlag till granskade intäkter och kostnader.</p>
<p>Förekommer bokningar som avviker från mönstret såsom nedskrivningar, manuella justeringar och interna flyttar mellan projekt?</p>	<p><b>Nej.</b> Vår bedömning utifrån utförd granskning är att det inte förekommer flytt av intäkter och kostnader mellan projekt. Vi bedömer vidare att manuella justeringar har förklarats på ett godtagbart sätt.</p> <p>Vi kan konstatera att samtliga granskade bokningar har redovisats enligt vår förväntan vad avser bokningsmönster. Inga avvikelser har noterats.</p>
<p>Är fullständighet i projektredovisningen säkerställd?</p>	<p><b>Ja.</b> Vår bedömning är att fullständighet i projektredovisningen är säkerställd. Vi kan konstatera att samtliga redovisade aktiviteter som kategoriseras som projekt och redovisas med ett projektnummer ingår i projektsammansättning.</p>

## 4.2. Slutsatser och rekommendationer

Granskningens syfte har varit att bedöma om förbundsstyrelsen har säkerställt en ändamålsenlig och rättvisande projektredovisning. Granskningen har vidare syftat till att verifiera transaktionsflöden kopplade till projektprocessen samt att verifiera räkenskapspåståendena fullständighet och existens för projekt redovisade i perioden 1/1-31/8 - 2021.

Vår sammanfattade bedömning utifrån granskningens syfte och grunderna för ansvarsprövning är att förbundsstyrelsen i allt väsentligt har säkerställt en rättvisande redovisning. Vidare är vår bedömning att transaktionsflöden kopplade till projektprocessen kan verifieras. Vidare kan vi konstatera att granskade intäkter och kostnader i projekt motsvaras av avtal om finansiering och att det finns underlag för bokförda kostnader såsom avtal, fakturor, beräkningsunderlag och tidrapporter.

Vi kan konstatera att det saknas en skriftlig beskrivning över hur aktiviteter och projekt skall redovisas i resultat- och balansräkning löpande under året och i samband med del- och helårsbokslut.

Vidare saknas det ett system där budget- och eventuell prognosinformation per projekt samlas.

### Vi rekommenderar förbundsstyrelsen att:

- ▶ Upprätta en beskrivning över hur aktiviteter och projekt skall redovisas i resultat- och balansräkning löpande under året och i samband med del- och helårsbokslut.
- ▶ Samla all projektinformation i ett system i syfte att kunna inkludera all information som rör projekt i en projektreskontra. Exempel på information som bör samlas i ett system är aktuellt utfall, budget och eventuella prognoser. Syftet med projektreskontra är att enkelt kunna ta fram en avstämningsfil i samband med delårs- och helårsbokslut där samtliga aktiviteter/projekt specificeras med budget och eventuell prognos i syfte att skapa en tydlig överblick över pågående projekt vid delårs- och helårsbokslut.

Göteborg den 1 december 2021

Hans Gavin  
Kvalitetssäkrare  
Ernst & Young AB

Maria Strandberg  
Projektledare  
Ernst & Young AB

Simon Bona  
Granskare  
Ernst & Young AB

## Bilaga 1. Revisionskriterier

### ***Kommunallagen (2017:725)***

Kommunallagen anger i 6 kap. 4 § att nämnderna ska bereda fullmäktiges ärenden och ansvarar för att fullmäktiges beslut verkställs.

Enligt kommunallagens 6 kap. 6 § ska nämnderna se till att verksamheten bedrivs i enlighet med de mål och riktlinjer som fullmäktige har bestämt och de föreskrifter som gäller för verksamheten. Nämnderna ska också se till att den interna kontrollen är tillräcklig samt att verksamheten bedrivs på ett i övrigt tillfredsställande sätt.

### ***Lag (2018:597) om kommunal bokföring och redovisning (LKBR)***

Enligt LKBR 3 § ska ekonomiska händelser bokföras så att de kan presenteras i registreringsordning (grundbokföring) och i systematisk ordning (huvudbokföring). Detta ska ske på ett sådant sätt att det är möjligt att kontrollera fullständigheten i bokföringsposterna och överblicka verksamhetens förlopp, ekonomiska ställning och resultat.

### ***Förbundsspecifika processbeskrivningar***

- ▶ Anmälan om nytt aktivitetsnummer
- ▶ Budgetmall för aktivitet med statuskod 2
- ▶ Efterkalkyl för aktivitet med statuskod 2



## Bilaga 2. Inhämtad data

Arbetsmarknad & social välfärd Projekt.xlsx	227 kB	24.09.2021 13:30:19	Microsoft Excel Work...
BR Aug-21.xlsx	21 kB	19.10.2021 19:41:24	Microsoft Excel Work...
BR Dec-20.xlsx	13 kB	24.09.2021 06:48:42	Microsoft Excel Work...
HB Samtliga transaktioner 200101-200831.xlsx	6,10 MB	24.09.2021 07:11:25	Microsoft Excel Work...
HB Samtliga transaktioner 200901-201231.xlsx	4,39 MB	24.09.2021 07:11:25	Microsoft Excel Work...
HB Samtliga transaktioner 210101-210831.xlsx	6,12 MB	24.09.2021 07:11:25	Microsoft Excel Work...
Mijösam Projekt.xlsx	155 kB	24.09.2021 10:51:48	Microsoft Excel Work...
RR Aug-21.xlsx	16 kB	21.09.2021 17:20:50	Microsoft Excel Work...
RR Dec-20.xlsx	17 kB	24.09.2021 06:50:26	Microsoft Excel Work...
Utbildning Projekt.xlsx	135 kB	24.09.2021 13:25:51	Microsoft Excel Work...

HB Samtliga\* : Huvudbokstransaktioner för perioden 2020-01-01 - 2021-08-31. Transaktionerna är exporterade från GRs redovisningssystemet Raindance. Exporten har kontrollerats mot exporterade balans- och resultaträkningar för givna perioder. (Ingående balans + Transaktionsdata - Utgående balans = 0)

Balans- och resultaträkning (BR/RR): Balans- och resultaträkning per 2020-12-31 och 2021-08-31. Använts till avstämning av balans för respektive konto.

"" Projekt: Avser projektsaldo för respektive projekt som har granskats. Projekten har sammanställts utifrån transaktionsdata från huvudboken (Raindance).

### Bilaga 3. Projektsammanställning per 31/8

Verifikationstyp	(All)
Projektstatus	(All)

Sum of Saldo (kr) Row Labels	Column Labels		
	1470	2430	Grand Total
110009 E-samhälle			0
110014 Mistra			0
110020 Mistra Urbana stationss		0	0
200023 GR Kompetensomställning	1 710 975		1 710 975
205928 Fullfölja studier GR -		-191 381	-191 381
205930 Plug Innan		-235 480	-235 480
205933 YRK IN		0	0
205935 LEA	1 472	0	1 472
205936 Framtidsrustad region	463 237		463 237
205938 Västsverige Växer	0		0
205939 Online safety for SEN		-59 039	-59 039
205940 VISELEARN		0	0
205941 SYV-online 2019		0	0
205943 VGR Fordon	0		0
205944 InVux		-763 303	-763 303
205945 EDU Regio		-150 498	-150 498
205946 Virtual G lab		-73 189	-73 189
205947 Kompetensförstärkning f	1 058 981	0	1 058 981
205948 GR SAMSÄR		-112 732	-112 732
205949 SYVONLINE 2020		-66 034	-66 034
205950 Göteborgsregionens komp	597 212		597 212
205953 LS-SYV-Nyanlända		-583 019	-583 019
205954 GR Kompensnav	1 685 879		1 685 879
205956 Bros UTD	245 422		245 422
205957 Distanspedagogik	113 715		113 715
205958 DIGINC		-465 365	-465 365
205959 Följdproj, Plug innan	307 010		307 010
205960 FFS	133 283		133 283
207013 GRU-IT Upphandling	152 921		152 921
207016 Förstudier	6 828		6 828
207203 INDRA; Ssthm Utveckling	0	-773 653	-773 653
207204 INDRA; Ssthm Drift&Supp	70 219	0	70 219
207206 INDRA; Gemensam - Utvec	542 526		542 526
207208 INDRA; Gemensam Drift&	31 436	0	31 436
207213 INDRA; Ssthm; Förv-&Utv	81 306		81 306
207214 ANVÄND EJ! fd Indra för		0	0
207217 INDRA 3 - Ssthm investe	465 091		465 091

207225 Qliksense; Indra SS Dri	20 119	0	20 119
207227 Qliksense; ELIN Utveckl	0		0
207228 Qliksense; ELIN Drift&S	0		0
207230 ELIN; Övergripande arbe	416 028		416 028
207231 ELIN; GR Utveckling	1 013 078		1 013 078
207232 ELIN; GR Drift&Support	2 945 913		2 945 913
207233 ELIN; GR Support-AVSLUT	24 862	0	24 862
220010 Strategiska inriktn Lär		-1 041 761	-1 041 761
222000 Digital Licenshantering	7 672 741		7 672 741
225021 MIK i Förskolan GBG		-90 750	-90 750
225022 LUPP Skolhandledning di		-119 000	-119 000
240108 Projektledningsstöd, ex	107 532	0	107 532
241111 Sexuell Hälsa		-698 922	-698 922
241166 Ungas kraft		-426 026	-426 026
241173 Branschsamverkan		-170 127	-170 127
241202 Srhr.se	106 431		106 431
241368 Gymnasiedagarna & Futur	784 528	0	784 528
241369 Handelsrådet, filmer om		-335 569	-335 569
244525 EPAS - Utvärdering	0	-69 584	-69 584
244526 EPAS - Utbildningar	50 400		50 400
244528 Sopsamlarmonstren		-120 857	-120 857
244531 E-learning SRHR	29 306		29 306
246027 GBG stad 2019, genomför		-108 475	-108 475
246031 Kartläggning Kungälv		-73 000	-73 000
246039 Förstudie Meningsfull f	0	-85 001	-85 001
246040 Prao i grundskola	22 500		22 500
246101 Huvudmannaplan Tranemo		-21 402	-21 402
248018 SFI fördjupning Ale		-60 000	-60 000
248021 Samhällsinfo, Länsstyre		-124 500	-124 500
248023 GBG - passage	22 500		22 500
248101 Ungas kraft, arbetspake		-295 800	-295 800
250008 VG2020	0	-864 682	-864 682
251115 Språkstödsutbildning, p		0	0
251122 Statsbidrag lärling		0	0
251123 Statsbidrag Hälsa och S	0		0
251124 Statsbidrag Yrkesförare		0	0
251132 Marknadsföring VUX		-2 304 148	-2 304 148
251142 GR VUX		-5 617 357	-5 617 357
251147 Statsbidrag Yrkesvux	0	0	0
251149 VERA, nytt ekonomiverkt		-1 957 553	-1 957 553
251150 Extra stbdr regionalt y	0	0	0
251180 Kommunal resurs Ale		0	0
251181 Kommunal resurs Alingså		0	0
251182 Kommunal resurs Göteborg		0	0

251183 Kommunal resurs Härryda		0	0
251184 Kommunal resurs Kungsba		0	0
251185 Kommunal resurs Kungälv		0	0
251186 Kommunal resurs Lerum		0	0
251187 Kommunal resurs Lilla E		0	0
251188 Kommunal resurs Mölndal		0	0
251189 Kommunal resurs Partill		0	0
251190 Kommunal resurs Stenung		0	0
251191 Kommunal resurs Tjörn		0	0
251192 Kommunal resurs Öckerö		0	0
251300 Teknikcollege	171 600	0	171 600
251310 Vård- och omsorgscolleg	262 390		262 390
270030 ELIN		-9 307 162	-9 307 162
270031 KAA Anläggning	4 396 948		4 396 948
271110 K-uppdrag		-129 907	-129 907
280023 Förvaltning Praktikplat	1 075 875		1 075 875
280030 PP 3.0 Utveckling	858 448		858 448
280063 Ale Samverkan		-53 722	-53 722
280066 Västernorrland		-312 640	-312 640
280068 Samverkan Kungsbacka		-42 120	-42 120
280069 Samverkan Fyrbodol		-244 497	-244 497
280070 Samverkan Halmstad	122 225		122 225
280073 Studium Praktikplatsen.		-215 750	-215 750
280074 Karlskoga Kommun		-106 954	-106 954
280075 Söderhamns Kommun		-173 582	-173 582
280076 Lindesberg Kommun		-75 949	-75 949
283018 Inst. för socialt arbet		-133 878	-133 878
283021 Skaraborg Samverkan		-233 409	-233 409
283022 Linköpings Universitet		-375 052	-375 052
283026 Hulebäcksgymnasiet		-35 000	-35 000
283028 Malmö Stad		-172 779	-172 779
283030 Pp.se Kristianstad		-150 400	-150 400
283032 Borås Högskola		-70 337	-70 337
283033 Boråsregionen		-906 307	-906 307
283034 Region Skåne		-667 850	-667 850
283035 Samverkan Falkenberg		-188 869	-188 869
283036 Samverkan AME Mölndal		-64 373	-64 373
283037 Samverkan Lund		-103 235	-103 235
283038 Region Västerbotten	0	-65 999	-65 999
283039 Samverkan Malmö, prao		-283 470	-283 470
283040 Linköpings kommun	0	-113 257	-113 257
283041 Samverkan Svenljunga-Tr		-65 670	-65 670
283043 Samverkan Helsingborgs	2 250		2 250
291799 Gryning vård		-127 514	-127 514

291808 Ny som chef 15		-75 456	-75 456
291809 Ny som chef 16		-593 237	-593 237
291810 Ny som chef 17	6 280		6 280
291822 Framtidens samhällsbygg		-484 978	-484 978
291823 Jag vill bli chef 2020		-51 223	-51 223
291826 Framtidens samhällsbygg	0	-231 948	-231 948
291827 Kungsbacka Teknik, ledn	0	-6 688	-6 688
291828 Ale Kultur o fritid,led	3 376	0	3 376
291829 Ledarutv barn-& elevhäl		-27 000	-27 000
291830 Jag vill bli chef 2021	89 846		89 846
291831 Härryda nya chefer 2021	0	-3 918	-3 918
291832 Framtidens samhällsbygg		-18 794	-18 794
291833 Grundsk.f- styrning & l	108 600		108 600
291834 Att leda chefer indirek	8 000		8 000
291835 GBG, GSF	173 000		173 000
299999 Ospec levskuld VUX	0		0
410062 STN Övrigt/Ospec		-38 924	-38 924
410532 Registratorsutbildning		-171 887	-171 887
410534 Färdtjänsten	680		680
410537 Kvalificerad processled		-10 703	-10 703
410541 Socialtjänstforum		-79 221	-79 221
410542 Socialchefsdagarna 2020		-134 708	-134 708
410543 SCD 2021	70 337		70 337
410545 Valideringskonferens	10 129		10 129
412266 Utvecklingsprg för MAS,		-343 205	-343 205
412294 Psykisk ohälsa o missbr		-3 499	-3 499
412295 Demenskonferens	27 782		27 782
412296 Supported och IPS		-80 308	-80 308
412297 Train the trainer	50 264		50 264
412298 Utb vård och omsorg i P	2 600		2 600
412331 Sas utvecklingsprogram	0	-281 184	-281 184
412332 Socialrätt		-100 394	-100 394
412338 Kälvestens intervju- oc		-55 375	-55 375
412343 Kursledarutb "Ett hem a		-38 866	-38 866
412355 Om beroende i familjepe	1 733		1 733
412356 Mötesarena Ekonomiskt b	19 582		19 582
412357 Fördjupning Familjerätt	7 551		7 551
412358 Samtal med barn	11 036		11 036
412359 Samtal med barn AKK	4 066		4 066
412401 Filmning LS länderdag	0	-8 399	-8 399
412402 Kurser i TEAMS		-22 990	-22 990
412403 Vårdnadsöverflyttningar	601		601
412572 Komp och stab Barn o un		-178 298	-178 298
412583 Mötesplats Funktionshin	12 328		12 328

412584 Återhämtningsinriktat f	22 274		22 274
412591 Motiverande Samtal & co		-146 412	-146 412
412594 Program Scd 2021	153 751		153 751
412595 LMS-utveckling	357 176		357 176
414091 Kommunikation & bemötan		-75 476	-75 476
414105 Att styra och leda proj		-136 893	-136 893
414109 Förebygga hot och våld		-94 505	-94 505
414110 Ekonomi icke-ekonomer		-14 673	-14 673
414111 Verktyg och metoder	7 441	0	7 441
414112 Nämndadministration	0	-19 456	-19 456
414113 Att leda digitala möten	0	-23 078	-23 078
415005 LVM utbildning		-47 662	-47 662
415025 Existentiella frågor oc	3 488		3 488
415026 Ökad kunskap om kogniti	0	-13 917	-13 917
415027 Mötesplats IFO		-5 017	-5 017
415031 AKK Grundutbildning	850		850
415034 Insatsförlopp vid demen	1 719		1 719
421106 FoU stöd arbetsmarknad		-386 948	-386 948
421117 Analysmodell för kunskb		-39 038	-39 038
421128 Kommuntorg Future skill	16 242		16 242
421129 NAD i Väst §37 lst		-1 624 671	-1 624 671
421130 Segregation & urban utm		-167 794	-167 794
421131 Utvecklingsproj ek bist	0	-39 994	-39 994
421134 Fokus arbetsmarknad VG2	0	0	0
421135 Nyckeltal personalhälsa	0		0
421136 Kvotflyktingar §37 lst		-282 865	-282 865
421137 Nyckeltal personalhälsa	14 044		14 044
421139 NAD - VGR	1 315 038		1 315 038
421140 Arbetsmarknadsfrågor i		-823 073	-823 073
421141 Digital inkludering nya		-1 495 074	-1 495 074
470319 Samhällsinformation		-14 538	-14 538
510039 FoU-medel		-612 217	-612 217
510040 Föreningen FoU Välfärd	9 406	0	9 406
511109 Barn- och unga nätverke		-474	-474
511118 VGR, FoU bidrag		-706 211	-706 211
511119 Nätverk verksamhetsutv.		-75 275	-75 275
521109 PYC Västsverige		-69 213	-69 213
521119 Gryning samverkan		-171 885	-171 885
521134 Ungdomsmot. fördjupad u		-134 903	-134 903
521142 Yrkesresan komp. stabil		-1 038 331	-1 038 331
521150 Västernorrlandsmodellen		-420 523	-420 523
521170 Förälder på avstånd (FO		-1 381 431	-1 381 431
521173 Utvärdering av Utökade		-636 413	-636 413
521176 LANDA utvärdering		-82 490	-82 490

521177 FoU-stöd i utv av bruka	54 080	0	54 080
521180 FoU-stöd plattform Leru		0	0
521182 Antivåldsbehandlings ef		-902 940	-902 940
521184 FoU-cirkel cannabis		0	0
521185 Översikt försörjningsst		-584 904	-584 904
521186 FoU-stöd verksamhetslog		0	0
521187 Aktualiseringar Gbg	166 161		166 161
521188 Valfärdsteknikens värde	471 196		471 196
521189 LUPP 2020		-421 234	-421 234
521190 Kostnader Nära vård	22 283		22 283
521191 Personcentrering	259 916		259 916
521192 Indikatorer för Nära vå	48 587		48 587
521193 Samsjuklighet VGR	90 859		90 859
521195 Coronastudien	151 850		151 850
521196 KAST		-106 896	-106 896
521197 Våld i nära HBTQ-relati	0	0	0
521198 Samsjuklighet Västkom		-232 835	-232 835
521199 Framtidsspår		0	0
521201 Kvalitetsindikatorer SP		-179 221	-179 221
521202 Spridningsmaterial Förä		-75 000	-75 000
521203 Främjande äldre	50 805		50 805
521205 Följeforskning Startstr	1 332		1 332
521300 Vårdens medarbetare		-2 336 092	-2 336 092
521303 Testbädd AllAgeHub		-1 492 954	-1 492 954
521305 Testbädden AllAgeHub VG	320 062		320 062
521306 Nära vård	0	-74 070 885	-74 070 885
521307 Digitalisering ÄO	62 489		62 489
521308 Psykisk hälsa 2021		-546 384	-546 384
521309 Yrkesresan BoU nationel	78 392		78 392
541107 Age Hub: kommun		-1 175 970	-1 175 970
611407 SMART MR (Interreg m me	0		0
611417 Färdplan Klimat		0	0
611418 Matavfallsspurten 2021	0	-59 277	-59 277
611421 Nätv Socialt Hållb Tran	0		0
611425 Hållbar utveckling på s	0	0	0
611427 Fact movement	0	-472 949	-472 949
611428 LONA Grön infrastruktur		0	0
611429 Kartl av besökare i nat		-1 103	-1 103
611430 Samarbete stråket Gbg-B		-1 651 962	-1 651 962
611432 Cykelplanering		-417 427	-417 427
611437 Delmos statsbidrag 2020	0	0	0
611438 Levande stationssamhäll	275 181		275 181
611439 Arbetsgruppen social hå		-11 403	-11 403
611443 Urbana och förtätning (	0	0	0



611444 Resurssmart förskola	4 824	0	4 824
611445 Miljömiljontjänst	0	-315 179	-315 179
611446 Miljömiljonen avfall/kl	0	-51 831	-51 831
611447 Miljömiljonen-Upphandli	0	-16 528	-16 528
611448 Miljömiljonen - Jordbru	0	-93 628	-93 628
611449 Miljömiljonen-Gbgreg kl		-244 544	-244 544
611452 KURS ÅVC personal	0		0
611453 Tjänsteköp Kollektiftr.	0		0
611454 Nätv Socialt Hållb Tran		-168 466	-168 466
611455 Bostadsläget	0	-30 523	-30 523
611456 SVAR		-729 457	-729 457
611457 Rebas 2.0	0		0
611458 Framtidens snabbcykelst	42 040		42 040
622413 Gökägg		-247 274	-247 274
634205 Regional kretsloppstjän		-9 470 717	-9 470 717
634206 Avfall	3 628 256		3 628 256
634207 VA	3 615 365		3 615 365
634213 Ny avfallsplan	1 515 123		1 515 123
634216 Resurssmart äldreboende	666 122		666 122
634218 Matavfallskampanj		-7 105	-7 105
634223 GR samarbete råvatten		-200 000	-200 000
634322 Minimeringsmästarna 2.0	86 437		86 437
634323 Minimeringsmästarna GR		-149 327	-149 327
634325 Smart MR TID	0		0
635009 KCR	37 325		37 325
657010 Allmänt (Kalk)		-14 405	-14 405
<b>Grand Total</b>	<b>41 931 088</b>	<b>-142 777 957</b>	<b>-100 846 868</b>



Tjänsteskrivelse Göteborgsregionens kommunalförbund  
Handläggare: Gunnel Rydberg, förbundssekreterare  
Datum: 2022-01-31, Diarienummer: 2021-00167

# Utseende av juridiskt ombud med anledning av överklagan till förvaltningsrätten

## Förslag till beslut

Förbundsstyrelsen föreslås besluta att bekräfta förbundsdirektörens beslut om att utse juridiskt ombud för att biträda Göteborgsregionens kommunalförbund i processen kring de överklaganden som ingivits till förvaltningsrätten under 2021-2022 samt att ombud kan anlitas fram till dess att de nu aktuella målen samt eventuella följdsmål med samma motpart är avgjorda i förvaltningsrätten.

## Sammanfattning av ärendet

I juli 2021 överklagades en rad beslut vid GR:s förbundsfullmäktiges sammanträde 2021-06-15 till förvaltningsrätten av en privatperson. Överklagan gjorde gällande att sammanträdet som ägde rum på distans inte hade genomförts på ett sådant sätt att alla närvarande kunde se och höra det som skedde på lika villkor. Den överklagande hade även sakliga invändningar mot ett par av besluten. En rad beslut inhiherades av förvaltningsrätten i avvaktan på slutlig prövning i ärendet.

2021-09-14 genomfördes ett extra fullmäktigesammanträde med fysisk närvaro för att få gällande beslut i de ärenden där besluten från 2021-06-15 hade inhiherats på grund av hur distansmötet genomförts. Även en rad beslut i sammanträdet 2021-09-14 överklagades därefter bland annat mot bakgrund av hur sammanträdet hade kungjorts.

Ytterligare ett antal överklaganden gjordes under hösten/vintern 2021/2022. En rad beslut vid sammanträden med ISGR:s skolnämnd för den svenska sektionen under 2020-2021 överklagades mot bakgrund av hur mötena genomförts på distans samt med ifrågasättande av beslutet att ta ut skolvgifter. Senare överklagades även två genomförda skolnämndssammanträden i november 2021 bland annat mot bakgrund av att nämndens beslut om budget skulle strida mot lag.

Då det under hösten tidigt stod klart att det för GR:s del skyndsamt fanns behov av juridiskt bistånd för att bemöta de olika inlagorna till förvaltningsrätten anlätade GR:s förbundsdirektör i oktober 2021 advokat Fredrik Engström på Engström & Hellman advokatbyrå som juridiskt ombud. Beslutet fattades av förbundsdirektören.

För närvarande ligger fem mål som avser laglighetsprövning enligt KL hos förvaltningsrätten, i avvaktan på dom; mål 747-22, mål 186-22, mål 8284-21, mål 11434-21 samt mål 15183-21. Ytterligare ett mål, mål 12950-21, har slutligt avgjorts av förvaltningsrätten.

Tjänsteskrivelse Göteborgsregionens kommunalförbund  
Handläggare: Gunnel Rydberg, förbundssekreterare  
Datum 2022-01-31, Diarienummer: 2021-00167

Enligt 6 kap. 15 § kommunallagen (jämfört med 9 kap. 2 § 1 st. samma lag) gäller att styrelsen själv eller genom ombud äger rätt att företräda ett kommunalförbund i alla mål och ärenden, om inte någon annan ska göra det på grund av lag eller annan författning eller beslut av fullmäktige, inklusive mål där någon har begärt laglighetsprövning av fullmäktiges beslut, om inte fullmäktige beslutar att själv företräda kommunen eller regionen i målet. Några särskilda formkrav på hur ett eventuellt rättegångsombud skall anlitas anges inte i bestämmelsen.

GR:s förbundsstyrelse har den 13 maj 2013 beslutat att utse förbundsdirektör Helena Söderbäck till firmatecknare för GR. Inom ramen för detta beslut har förbundsdirektören fått behörighet att exempelvis på styrelsens uppdrag befullmäktiga ett ombud att föra GR:s talan i mål om laglighetsprövning. Så har också skett i detta mål genom att förbundsdirektören undertecknat en rättegångsfullmakt utställd på advokat Fredrik Engström. Förbundsdirektören har under hösten löpande informerat styrelsen om hur målet hanterats.

För att ytterligare undanröja eventuella oklarheter rörande förbundsdirektörens behörighet, trots att GR redan iakttagit de krav som uppställts i kommunallagen vid anlitan av rättegångsombud, föreslås förbundsstyrelsen bekräfta förbundsdirektörens beslut om att utse ombud.

Helena Söderbäck  
Förbundsdirektör

Gunnel Rydberg  
Förbundssekreterare

# Anmälningens ärenden

## Förslag till beslut

Förbundsstyrelsen föreslås anteckna utsända anmälningens ärenden.

## Sammanfattning av ärendet

Anmälningens ärenden gällande beslut i förbundsstyrelsens presidium, utbildningsgrupp och styrgrupper samt delegationsbeslut från förbundsdirektören har sammanställts enligt nedan.

Dessutom bifogas för kännedom protokoll från ägarsamråd med Gryning Vård 2021-09-30.

### Från presidiesammanträde 2021-11-01

#### § 441. Principer för medlemskap i GR

Beslut: Med anledning av inkomna intresseanmälningar från kommuner utanför GR beslutas på förslag av ordföranden att principer för medlemskap i GR snarast ska lyftas till Västkomms agenda.

### Från sammanträde med styrgrupp för arbetsmarknad 2021-11-25

#### § 4. Aktuellt Arbetsförmedlingen

Beslut: Styrgruppen beslutar att anteckna informationen samt att adjungera Fati Maroufi, Arbetsförmedlingen till styrgruppens sammanträden.

### Från sammanträde med styrgrupp för miljö och samhällsbyggnad 2021-10-21

#### § 53. Fokusområden 2022

Beslut: Styrgruppen föreslår förbundsstyrelsen att utse ”Klimat och klimatanpassning” till det övergripande fördjupningsområdet 2022.

#### § 55. Sammanträdestider 2022

Beslut: Styrgruppen för miljö och samhällsbyggnad beslutar att sammanträda nedanstående datum under 2022.

- Torsdag 20 januari
- Torsdag 24 februari
- Torsdag 14 april
- Torsdag 19 maj
- Torsdag 1 september
- Torsdag 29 september
- Torsdag 27 oktober

Tjänsteskrivelse, Göteborgsregionens kommunalförbund

Handläggare: Gunnel Rydberg, förbundssekreterare

Datum: 2022-01-31

### **Från sammanträde med styrgrupp för social välfärd 2021-10-19**

#### **§ 149. Årshjul och sammanträdesplan 2022**

Beslut: Att godkänna förslag till årshjul 2022. Att godkänna förslag till sammanträdesplan 2022.

### **Från sammanträde med utbildningsgruppen 2021-12-02**

#### **§57. Adjungering till Utbildningsgruppen**

Beslut: Utbildningsgruppen beslutade att adjungera Viktoria Tryggvadottir Rolka (S), Göteborg, till Utbildningsgruppen i avvaktan på att förbundsfullmäktige förrättar val 2021-12-14

#### **§58. Adjungering till Utbildningsgruppen**

Beslut: Utbildningsgruppen beslutade att adjungera Pär Gustafsson, ordförande Utbildningsnämnden, Göteborgs stad, till Utbildningsgruppen för återstoden av mandatperioden 2019-2022

#### **§59. Förslag till remissvar på läromedelsutredningens betänkande Läromedelsutredningen – böckernas betydelse och elevernas tillgång till kunskap, SOU 2021:70**

Beslut: Utbildningsgruppen beslutade att godkänna föreliggande förslag till remissvar gällande betänkandet Läromedelsutredningen – böckernas betydelse och elevernas tillgång till kunskap, SOU 2021:70, med det tillägg som lyftes vid sammanträdet, samt att översända remissvaret till Utbildningsdepartementet

### **Delegationsbeslut från förbundsdirektören**

#### **2021-10-10**

Beslut: Utse juridiskt ombud för att bistå förbundsstyrelsen i processen kring överklaganden som ingivits till förvaltningsrätten.

Helena Söderbäck  
Förbundsdirektör

Gunnel Rydberg  
Förbundssekreterare



## Anteckningar

### NÄRVARANDE

#### Från Göteborgsregionen:

Monica Samuelsson (S)  
Per Hellqvist (M)  
Helena Söderbäck  
Gunnel Rydberg

#### Från Boråsregionen:

Bengt Hilmersson (C), ordförande  
Magnus Haggren

#### Från Fyrbodalsregionen:

Jeanette Lämmel

#### Från Skaraborgsregionen:

Björn Thodenius (M)  
Kristofer Svensson

#### Från Gryning Vård:

Ylva Morén, styrelsens ordförande  
Katarina Ahlqvist, VD

### EJ NÄRVARANDE

Ingemar Samuelsson (S), Fyrbodalsregionen

### 1. Sammanträdet öppnas

Mötesordförande Bengt Hilmersson öppnar dagens ägarsamråd.

### 2. Dagordning, sekreterare och justerare

Dagordningen fastställs.

Till sekreterare utses Gunnel Rydberg

Till justerare jämte ordföranden utses Monica Samuelsson.

### 3. Affärsmässigt nuläge samt delår 2, 2021

Ylva Morén och Katarina Ahlqvist informerar. Trots ett fortfarande allvarsam  
läge finns ändå en trygghet i styrelsen och en tillit till bolagsledningens arbete.  
Fortsatt följsamhet gentemot kommunernas behov är centralt med målet en  
ekonomi i balans samtidigt som bolaget upplevs som attraktivt.

Delår 2 visar en hög kundnöjdhet och att bolaget uppnår budgetbalans per  
augusti i verksamheten. Försäljning maj-augusti minskar mot budget.



Resultatet är 1,3 mkr med en positiv avvikelse på 0,5 mkr för perioden. Den minskade försäljningen under andra tertialen innebär att fortsatt omställning blir aktuell under hösten och den budgeterade omställningsreserven, som uppgår till 7 mkr, kommer inte att täcka avvecklingskostnaderna enligt den prognos som bolaget nu redovisar. Bedömningen som bolaget gör är att ytterligare ca 10 mkr behövs för fortsatt omställning vilket påverkar det egna kapitalet med motsvarande summa.

För 2022 fortsätter den systematiska kommundialogen. Målet är att varje enhet ska vara lönsam. Fokusområde är följsamhet utifrån kommunernas behov. Kommande anbud blir viktiga, inte minst Göteborg stads nya upphandling inom barn och unga samt HVB och öppenvård.

### **Beslut**

Informationen antecknas.

### **4. Nästa ägarsamråd**

Torsdag 3 feb 2022, kl. 16-18 via Teams.

### **5. Ägardialog**

Ägarna överlägger enskilt.

Ägarna konstaterar att läget är fortsatt allvarligt men stabilt. Det omställningsarbete som bolaget gjort och gör är positivt. Dock är det något oroande att bolaget anser sig behöva ytterligare 10 mkr från det egna kapitalet utöver omställningsreserven på 7 mkr. Ägarna kommer att fortsätta att följa utvecklingen i bolaget och kommande upphandlingar under hösten inför kommande ägarsamråd.

Antecknat av:

Gunnel Rydberg  
Förbundssekreterare

Justeras

Bengt Hilmersson  
Ordförande

Justerare  
Monica Samuelsson



GÖTEBORGS  
REGIONEN

Detta dokument är elektroniskt signerat och juridiskt bindande.

Signed by: Bengt Rune Hilmersson

Date: 2021-10-19 11:29:19

BankID refno: 1a4f3c37-1535-4a7f-96df-3232425d61be



Bengt Hilmersson

Signed by: Gerd Monica Samuelsson

Date: 2021-10-19 11:39:45

BankID refno: b82dd958-21e0-4dc4-891e-aef52cabe0f9



Monica Samuelsson